



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de
secundaria en instituciones educativas privadas,

Rímac-2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. José Luis Infantes Espinosa

ASESOR:

Dr. John Morillo Flores

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

Presidente

Mgt. Patricia Bejarano Alvarez

Secretario

Dr. John Morillo Flores

Vocal

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada a todos los docentes del Perú, de todas las modalidades y niveles, que asumen su trabajo con profesionalismo, formando integralmente a sus estudiantes, contribuyendo de esta manera al desarrollo del Perú.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecer a mi esposa e hijos quienes siempre estuvieron alentándome en mis estudios.

También agradecer a mi profesor asesor, Dr. John Morillo Flores por sus orientaciones y su paciencia al impartir sus enseñanzas.

Declaración de Autoría

Yo, José Luis Infantes Espinosa, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rímac-2016”, presentada, en 150 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determine el procedimiento disciplinario.

Lima, 07 de marzo del 2017

José Luis Infantes Espinosa

DNI: 06054073

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos, sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Magister en Administración de la Educación, presento el trabajo de investigación correlacional denominado: “Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rímac-2016”.

La investigación, tiene como propósito fundamental: Determinar la influencia de las habilidades directivas del personal directivo de una institución educativa privada sobre la motivación laboral de sus docentes y trabajadores.

La presente investigación está dividida en siete capítulos: En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema: incluye formulación del problema, los objetivos, la hipótesis, la justificación, los antecedentes y la fundamentación científica. El segundo capítulo, contiene el marco metodológico sobre la investigación en la que se desarrolla el trabajo de campo de la variable de estudio, diseño, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis. El tercer capítulo corresponde a la interpretación de los resultados. En el cuarto capítulo se trata la discusión del trabajo de estudio. En el quinto capítulo se construye las conclusiones, en el sexto capítulo las recomendaciones y finalmente en el séptimo capítulo están las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	16
1.1.1 Antecedentes Internacionales	16
1.1.2 Antecedentes Nacionales	19
1.2 Fundamentación Científica	21
1.2.1 Habilidades Directivas	21
1.2.1.1 Habilidades Personales	26
1.2.1.2 Habilidades Interpersonales	34
1.2.1.3 Habilidades Grupales	45
1.2.1.4 Dimensiones de Habilidades Directivas	62
1.2.2 Motivación Laboral	66
1.2.2.1 Dimensiones de Motivación Laboral	67
1.3 Justificación	69
1.3.1 Justificación Teórica	69
1.3.2 Justificación Práctica	69
1.3.3 Justificación Metodológica	70
1.4 Problema	70
1.4.1 Problema General	70
1.4.2 Problemas Específicos	70
1.5 Hipótesis	71
1.5.1 Hipótesis General	71
1.5.2 Hipótesis Específicas	71

1.6 Objetivos	71
1.6.1 Objetivo General	71
1.6.2 Objetivos Específicos	72
II. Marco metodológico	73
2.1 Variables	74
2.1.1 Habilidades Directivas	74
2.1.2 Motivación Laboral	75
2.2 Operacionalización de variables	76
2.3 Metodología	77
2.4 Tipo de estudio	77
2.5 Diseño de estudio	77
2.6 Población, muestra y muestreo	78
2.6.1 Población	78
2.6.2 Muestra	78
2.7 Técnicas de recolección de datos	80
2.7.1 Técnica la Encuesta	80
2.7.2 El Instrumento	80
2.7.3 El Cuestionario	80
2.8 Métodos de análisis de datos	85
2.9 Aspectos éticos	85
III. Resultados	86
3.1 Resultados descriptivos	87
3.1.1 Habilidades Directivas	87
3.1.2 Motivación Laboral	88
3.2 Resultado General de la investigación	89
3.3 Contrastación de Hipótesis	94
IV. Discusión	98
V. Conclusiones	101
VI. Recomendaciones	104
VII. Referencias	106
VIII. Anexos	120
Anexo 1 Matriz de Consistencia	121
Anexo 2 Matriz de datos	123

Anexo 3 Instrumentos	124
Anexo 4 Confiabilidad de los instrumentos empleados	129
Anexo 5 Constancias emitidas por instituciones que acreditan la realización del estudio.	131
Anexo 6 Validación de los instrumentos empleados	135

Indice de Tablas y Figuras

Tabla 1 : Matriz de Operacionalización de Variable Habilidades Directivas	76
Tabla 2 : Matriz de Operacionalización de Variable Motivación Laboral	76
Tabla 3 : Distribución de Población	78
Tabla 4 : Distribución de la Muestra Estratificada	79
Tabla 5 : Niveles y Rangos de Habilidades Directivas	81
Tabla 5 : Niveles y Rangos de Motivación Laboral	82
Tabla 7 : Calificación de Instrumento 1 por Juicio de Expertos	83
Tabla 8 : Nivel de Confiabilidad de variable Habilidades Directivas	84
Tabla 9 : Calificación de Instrumento 2 por Juicio de Expertos	84
Tabla 10 : Nivel de Confiabilidad de variable Motivación Laboral	84
Tabla 11 : Niveles comparativos entre las Habilidades Directivas	87
Tabla 12 : Niveles comparativos entre la Motivación Laboral	88
Tabla 13 : Distribución de frecuencias entre Habilidades Directivas y Motivación Laboral	89
Tabla 14 : Distribución de frecuencias entre Habilidades Personales y Motivación Laboral	90
Tabla 15 : Distribución de frecuencias entre Habilidades Interpersonales y Motivación Laboral	92
Tabla 16 : Distribución de frecuencias entre Habilidades Grupales y Motivación Laboral	93
Tabla 17 : Grado de correlación y nivel de significación entre Habilidades Directivas y Motivación Laboral	94
Tabla 18 : Grado de correlación y nivel de significación entre Habilidades Personales y Motivación Laboral	95
Tabla 19 : Grado de correlación y nivel de significación entre Habilidades Interpersonales y Motivación Laboral	96

Tabla 20 : Grado de correlación y nivel de significación entre Habilidades Grupales y Motivación Laboral	97
Figura 1 : Diagrama del Diseño de Correlación	77
Figura 2 : Niveles comparativos entre las Habilidades Directivas	87
Figura 3 : Niveles porcentuales de la Motivación Laboral	88
Figura 4 : Niveles entre Habilidades Directivas y Motivación Laboral	89
Figura 5 : Niveles entre Habilidades Personales y Motivación Laboral	91
Figura 6 : Niveles entre Habilidades Interpersonales y Motivación Laboral	92
Figura 7 : Niveles entre Habilidades Grupales y Motivación Laboral	93

Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como problema general ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016? y el objetivo general fue Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016.

El tipo de investigación fue básica, el diseño fue no experimental de corte transversal, correlacional. La muestra estuvo conformada por 124 docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del Rímac. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario polinómico, escala de Likert para las dos variables de estudio. En la investigación se trabajó con la teoría de las necesidades humanas. La cual, considera que la motivación del ser humano para actuar y su comportamiento provienen de fuerzas que existen en su interior.

En la investigación, se llegó a la conclusión que existe relación significativa entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral, puesto que se obtiene un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,571 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$.

Palabras clave: Habilidades, motivación, directivo, laboral.

Abstract

What is the relationship between the director's managerial skills and the motivation of high school teachers in private educational institutions, UGEL N ° 2, Rímac-2016? And the general objective was to determine the relationship between the director's managerial skills and the work motivation of secondary school teachers in private educational institutions, UGEL N ° 2, Rímac-2016.

The type of research was basic, the design was non-experimental cross-sectional, correlational. The sample was made up of 124 teachers from private educational institutions at the Rimac secondary level. We used the survey technique with a polynomial questionnaire, Likert scale for the two study variables. In the research we worked with the theory of human needs. Which, considers that the motivation of the human being to act and his behavior comes from forces that exist in its interior.

In the research, it was concluded that there is a significant relationship between the director's managerial skills and work motivation, since a Spearman Rho correlation coefficient = 0.571 means that there is a moderate positive relation between the variables, (Degree of statistical significance) $p < 0.05$.

Key words: Skills, motivation, managerial, work.

I. Introducción

Introducción

Ya desde inicios del presente siglo XXI surgió en las empresas la necesidad de contar con el desarrollo y despliegue de habilidades personales por parte los directivos y trabajadores; toda vez que en ellas interactúan personas, donde cada una cumple un rol determinado (Alles, 2007). Gracias al avance y desarrollo de las nuevas tecnologías el conocimiento se ha democratizado por tanto son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores que van a permitir marcar diferencias a las personas, siendo éstas ventajas competitivas entre empresas el resultado más destacado como consecuencia (Pollitt y Bouckaert, 2000).

La importancia de modernizar, capacitar y actualizar al personal permitirá a la empresa contar con trabajadores que desarrollen eficazmente su trabajo. Es aquí donde se ubica la presente investigación, realizando la importancia que tiene para un directivo el disponer de habilidades personales y directivas que son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones (Fernández & Rainey, 2006) dado que, mediante este conocimiento, se llega a influir positivamente en el trabajador y por ende, en el logro de los objetivos institucionales. Por todo ello, los resultados de este trabajo de investigación nos permitirán determinar la relación de las habilidades directivas más relevantes y la motivación laboral en las instituciones educativas, concretamente en las instituciones educativas privadas del nivel secundario ubicadas en el distrito del Rímac. Para ello se efectuó un trabajo de campo que consistió en la aplicación de encuestas al personal que trabaja en las instituciones educativas en este ámbito geográfico y mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas, se ha logrado extraer una serie de conclusiones determinantes.

Las conclusiones corroboran la importancia estratégica que el desarrollo de habilidades directivas tiene en la motivación laboral de todas las instituciones educativas en el sector privado. Se hace ver la necesidad de una mayor valoración y consideración respecto al manejo de recursos humanos haciendo uso correcto de habilidades personales y directivas, en cumplimiento de los objetivos de cada institución. Que el desarrollo de habilidades directivas incrementa la motivación

laboral de los docentes en las instituciones educativas, es una realidad confirmada e inobjetable en el sector privado. Cuando los estudios (Goleman, 2012) confirman la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, esto representa una ventaja competitiva a toda institución, que ha de proporcionarle un gran potencial de mejora, en muchos aspectos: motivación, toma de decisiones, compromiso, optimización de recursos, solución de conflictos, eficacia y eficiencia.

La estructura de la presente investigación consta, en primer lugar, además de la introducción, de una revisión de los antecedentes internacionales y nacionales sobre el tema, para continuar con un apartado dedicado a la fundamentación científica del mismo. Seguidamente se explica la justificación, haciendo mención al por qué y para qué se realizó, llegando a plantear el problema de investigación, mencionando las hipótesis y los objetivos de la investigación. Posteriormente se analiza la metodología aplicada y se revisan los principales resultados del estudio. Se finaliza el artículo con las conclusiones más relevantes, que persigue continuar profundizando en el conocimiento científicamente sobre el tema del presente estudio.

Nuestra investigación la hemos desarrollado en capítulos y para una mejor presentación de la tesis, está se desarrolló en siete capítulos, seguido de anexos según los lineamientos del protocolo establecido por la universidad.

El capítulo I: está referido a la introducción, a los antecedentes, a la fundamentación científica, técnica y humanística; además comprende la justificación, los problemas, las hipótesis y los objetivos de la investigación.

El capítulo II: está integrado por el marco metodológico, donde se desarrolla las variables, la operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño. De igual manera la población, muestra y muestreo. Asimismo las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y por último los aspectos éticos.

El capítulo III: corresponde a los resultados de nuestra investigación, donde se ha procesado con la estadística descriptiva e inferencial, en la cual se ha considerado la estadística según la naturaleza de las variables para investigaciones de diseño correlacionales y en este caso nuestras variables lo son.

El capítulo IV: contiene la discusión del trabajo de estudio, donde se ha contrastado los resultados de nuestra investigación con los resultados de las investigaciones señaladas o consideradas en los antecedentes.

El capítulo V: contiene las conclusiones del trabajo de estudio, donde se ha realizado el trabajo de campo; el cual fue procesado con un programa estadístico y de las cuales de acuerdo a cada prueba de hipótesis se han obtenido las conclusiones de esta investigación.

El capítulo VI y VII: contiene las recomendaciones y las referencias bibliográficas del trabajo de estudio, según el lineamiento del protocolo establecido por la universidad.

Finalmente se presenta los documentos anexos recogidos y trabajados en la investigación los cuales están organizados de manera secuencial.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Pereda (2014) en su tesis: *“Las habilidades directivas como ventaja competitiva”*, efectúa un estudio en el sector público de la provincia de Córdoba, España, con la finalidad de destacar el valor de las habilidades que distinguen a los directivos en el sector público de la provincia de Córdoba (España), la investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en el sector objetivo dentro de la provincia de Córdoba y su capital, la población universo es de 46.646 empleados públicos en el Sector Público en Córdoba, siendo el tamaño de la muestra de 1.363 refiriéndose a los trabajadores empleados, presentando sus conclusiones que en la actualidad se puede observar que las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, adquieren singular importancia en las organizaciones, de igual modo la decisión de apostar por el desarrollo de habilidades directivas se transforma en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones y en el caso del sector público considerar al recurso humano como el factor más determinante. De acuerdo con el autor al mencionar que existe un vínculo directo entre la gestión del director y su habilidad para dirigir o administrar su empresa ya que de ello dependerá la mejora de su empresa.

Noris (2014) en su tesis: “Las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de Caño Nuevo en el Municipio de Tinaquillo, Estado Cojedes”, para optar el grado de Magíster en Gerencia en Educación en la Universidad de Carabobo, Estado de Valencia, España, refiere que el objetivo principal de describir las habilidades directivas y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa, se observa que su metodología es una investigación descriptiva, de diseño no experimental. La muestra de estudio fue de diecinueve docentes, que laboran en las instituciones educativas seleccionadas para este estudio, para ello se aplicó un cuestionario dirigido a los docentes, concluyendo que existe una escasa comunicación de parte del directivo con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no se evidencia el trabajo en equipo dentro de la organización, el directivo o gerente no maneja estrategias convincentes y efectivas para solucionar los conflictos que se presentan en los docentes. Coincidimos con el autor al decir que si el director o gerente no maneja estrategias para la solución de conflictos esto dificulta el trabajo en equipo anulando la comunicación y como consecuencia la toma de decisiones no es aprobada por todos los trabajadores.

González, (2011), en su tesis: “*Gestión del talento humano y motivación laboral en el Instituto Superior Tecnológico - Guaranda*” para obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa en la Universidad Estatal de Bolívar - Ecuador, su metodología es una investigación descriptiva y un diseño de campo. La recolección de datos se efectuó mediante entrevistas dirigidas a los directivos, administrativos y personal de servicio, se aplicaron también encuestas al personal docente y a los estudiantes de bachillerato del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”. Se aplicó la técnica de la observación directa a todo el personal de la institución a fin de determinar los tipos de Talento Humano. Los resultados permitieron identificar el plan de intervención, el mismo que está establecido en las estrategias de cambio que fueron socializadas en talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de bachillerato, logrando cumplir el objetivo propuesto, que fue propiciar una motivación positiva en el Talento Humano. Coincidimos con el autor al considerar importante la estrategia de motivar al talento

humano en la institución ya que un colaborador motivado generará más beneficio que cien desmotivados.

Uría, (2011), en su tesis. “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. de la ciudad de Ambato” - trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniería de empresas - Universidad de Ambato – Ecuador. El trabajo en su estructura general, presenta un análisis detallado de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, su metodología es Descriptiva y Correlacional, la muestra de su estudio fue de 36 personas, todos ellos, miembros de Andelas Cía. y concluye diciendo que existe cierta disconformidad de los trabajadores en cuanto se refiere al clima organizacional que prevalece en Andelas Cía., concluyendo sobre la necesidad de implementar un proyecto de mejora del clima organizacional, mediante actividades orientadas a elevar la calidad de aquellos aspectos que lo conforman, como son : el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación, que le posibilite a la empresa obtener mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de todos los trabajadores, ya que un buen ambiente laboral invita a trabajar mejor. Se coincide con el autor respecto a que el clima organizacional es un factor importante en toda empresa para lograr de los empleados un mejor desempeño laboral ya que un buen clima los motiva a trabajar con esmero y eficiencia.

Sánchez, (2011), en su tesis: “ La motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal Administrativo del hospital “Dr. Adolfo Princlara”. Puerto Cabello, Estado Carabobo – para optar el grado de Especialista en Gerencia Pública - Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional – Venezuela, realizó una investigación de tipo descriptiva, correlacional y de campo, la muestra poblacional se conformó por doce (12) trabajadores. Por ser una población reducida, finita y homogénea no fue necesario utilizar criterios muestrales, en el acopio de datos aplicó un tipo de encuesta cuestionario consistente en 39 preguntas cerradas, empleando la escala de Likert, el grado de confiabilidad se hizo a través del Coeficiente Alfa de Cron Bach, donde se obtuvo como resultado 0.88 siendo considerado totalmente válido. Concluyó determinando que existe un alto índice de descontento de parte del personal debido a que el ingreso económico que percibe no se encuentra acorde con las funciones que

cumple cada persona en el desempeño de sus funciones y actividades, por tal motivo considera que las necesidades salariales se encuentran medianamente satisfechas, de igual manera determinó que si el trabajador no tiene un buen nivel de motivación, su rendimiento laboral resulta siendo no el más adecuado para la realización de sus actividades. Se coincide con el autor que el salario es un factor importante como motivación para lograr un buen desempeño laboral y no exista descontento con el personal ya que es una manera de que ellos se encuentren motivados y así entreguen lo mejor de en su trabajo.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Aguilar y Guerrero (2014) en la tesis: “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal de los centros de educación básica alternativa estatales en la jurisdicción de la UGEL N° 04”. El trabajo de investigación se basa en los estudios realizados por la dirección de empresas como Druker (1954). La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional causal, la muestra estuvo constituida por 320 docentes de los CEBAs, a quienes se les aplicó un instrumento a fin de obtener información, el mismo que estuvo conformado por 12 preguntas cerradas que se referían a las habilidades directivas y 12 preguntas cerradas con respecto a la satisfacción laboral. Concluyendo que existe una relación directa entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Docentes, asimismo que existe cierto grado de desmotivación y falta de interés en sus responsabilidades por parte del personal, que no cuenta con estrategias de motivación y de igual modo los directivos demuestran ineficacia en la solución de conflictos entre los docentes. De acuerdo con los autores cuando mencionan que los directores requieren tener y mantener habilidades administrativas básicas así como trato personal y manejo de herramientas tecnológicas que les permitan demostrar su capacidad y eficiencia en gestión educativa lo que le facultará un acercamiento favorable con su equipo de trabajo.

Díaz y Delgado (2014) en su tesis titulada: “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo” una propuesta desde la socio - formación, para optar el grado de Magíster en Investigación Pedagógica, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú, manifiestan que el trabajo de investigación tuvo como objetivo principal orientarse al mejoramiento de los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias de calidad

actuales de la Educación, para lo cual se realizó un estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil, para la obtención de datos se utilizó el método de la encuesta aplicando un cuestionario que fue validado estadísticamente, sus conclusiones permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Coincidimos con lo planteado por los autores cuando mencionan que el director como líder institucional debe estar preparado para asumir retos y adaptarse a los cambios de la sociedad para ello debe tener nociones de gestión administrativa. Debe mostrar interés por las necesidades de su personal, motivarlos a fin de crear un clima de armonía y confianza.

Reyes (2012) en su tesis: Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao, para optar el grado de Magíster en Gestión de la Educación, en la Universidad “San Ignacio de Loyola” USIL, Lima – Perú, empleando una muestra de estudio de 40 docentes, en sus conclusiones indica que el desempeño laboral de los profesores se encuentra vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercida por el director es sólo un aspecto más. Añade un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros. Coincidimos con lo dicho por el autor cuando contrasta empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. En tal sentido menciona que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado de un centro de educación secundaria.

Vásquez, (2013), en su tesis titulada “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – Chiclayo, 2011” - para obtener el grado académico de magíster en enfermería - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo, Perú, su metodología

fue un estudio descriptivo – cuantitativo, su muestra fue de 42 profesionales de la salud que trabajan en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente “Las Mercedes” de Chiclayo. Concluye señalando que los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el recibir un salario acorde con sus funciones (76.2%) y la necesidad de reconocimiento a su desempeño por parte de la Dirección del hospital (81.2%); factores que en determinadas circunstancias hacen que el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, debiendo tener en consideración el factor motivacional, los ascensos, las mejoras salariales y el reconocimiento, esto les permite sentirse más seguros y valorados. Se coincide con el autor que es importante la estabilidad laboral y los reconocimientos como factores de motivación, para cualquier empleado es muy importante la estabilidad laboral y si existen estos dos factores habrá un mejor desempeño laboral.

1.2 Fundamentación científica

1.2.1 Habilidades directivas

En la actualidad es importante el estudio de las potencialidades humanas que tienen los líderes. Se da más importancia al deseo de conocer cada vez más al hombre con el fin de obtener de él un mayor rendimiento tanto laboral como científico, por ello los investigadores deben prestar atención al modo de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los directores, con el fin de lograr un rendimiento óptimo en la organización así como el logro de sus objetivos, esto depende de las habilidades que posea el directivo mediante la participación voluntaria, la identidad institucional y el esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la comunidad laboral.

Cuando nos referimos a las habilidades directivas estamos señalando a aquellas cualidades que le permiten al director dirigir su propia vida así como sus relaciones con las personas de su entorno. Es el arte de monitorear, acompañar y dirigir a las personas a su cargo para el logro y cumplimiento de los objetivos de su organización. Estas habilidades involucran un excelente manejo de las relaciones sociales y en gran medida de la comunicación.

Hersey y Blanchard (2005), en su obra *“Administración del comportamiento organizacional”* manifestaron que “el directivo requiere de tres habilidades que le

permitirán el desarrollo de su actividad de dirección como son: el diagnosticar, adaptar y comunicar” (p. 32), que se ponen de manifiesto cuando se entiende la situación en la que se trata de intervenir; cuando modifica su comportamiento y el de las otras personas a su cargo para enfrentar las contingencias de una determinada situación.

Para lograr la eficiencia en la organización, el director debe tener un desempeño adecuado, desarrollando las habilidades directivas y humanas debe ser una persona capaz de influir en la conducta de sus dirigidos con los que trabaja a fin de lograr los objetivos y metas de la organización.

La motivación es aquella fuerza que impulsa a las personas a lograr sus metas. La actividad laboral es la tarea que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, la motivación en las personas, actúa impidiendo que el trabajo sea considerado como una actividad rutinaria y aburrida, cuando el colaborador se encuentra motivado con la tarea que realiza, desarrolla actitudes positivas, tales como: la autorrealización, sentirse competente, útil, asimismo les permite tener una autoestima alta mejorando el crecimiento personal y sus logros. Así mismo la motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que los docentes no se esfuercen por realizar un mejor trabajo, eviten su lugar de trabajo y a la menor oportunidad dejen la organización.

Enfoque teórico de las Habilidades

Todo directivo debe considerar que gestionar el tiempo con eficacia es importante en el desempeño de sus funciones. Por tanto debe entender que el proceso de toma de decisiones puede verse afectado por una ineficaz gestión del tiempo. Además, para una correcta gestión directiva será de gran importancia una buena planificación y programación correctas. El éxito o fracaso del directivo depende en gran medida de los conocimientos necesarios y con los que cuenta para desarrollar buenas habilidades directivas.

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar con éxito las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Las habilidades directivas pueden ser definidas como grupos de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a determinados resultados en una

organización. Por ello, es importante y preciso distinguir entre el concepto de habilidad, diferente al de competencia, que es más amplio y complejo. En primer lugar, el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2014) define habilidad como la capacidad y disposición para algo. Pues bien, en las empresas esa capacidad y disposición para hacer algo se convierte en una parte fundamental para el desempeño laboral, por tal motivo es que las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse con eficacia y eficiencia.

En cambio, competencia es un concepto más amplio, e integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para realizar una actividad determinada. El concepto de competencia ha cobrado especial relevancia en los últimos años en el contexto de la gestión empresarial. Se habla de evaluación de competencias, gestión por competencias, desarrollo de competencias, selección por competencias, etc.

Definiciones sobre el constructo habilidad

Peiró (1999) Capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo).

Nahavandi (2006) Un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica.

Mosley *et al.* (2005) Conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

Whetten y Cameron (2005) Habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros.

Madrigal Torres (2009) La capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

Knapp (2007) Es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.

Núñez Martín (2012) Es el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento.

Cobo (2012), la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras (funcionales) generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible.

Agolla y Van Lill (2013) Conjunto de habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial, habilidades interpersonales, que giran en torno a la gestión de relaciones clave y habilidades técnicas.

Griffin y Van Fleet (2013) Conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

López Forero (2013) Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.

Real Academia Española (2014) Es la capacidad y disposición para algo. El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. La habilidad reside, por tanto, en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral. Las organizaciones necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente.

Cerro Guerrero (2010), el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás.

Las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuáles factores pueden basar su gestión para ser más eficientes y alcanzar los objetivos propuestos. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan. Esta situación es lo que lleva a analizar cómo los valores organizacionales pueden influir en el éxito de las organizaciones, considerando que los valores son las fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados y la conducta asumida por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y, por ende, en el éxito de la organización (Dolan, 1997). La realidad muestra que los resultados de productividad guardan estrecha relación con la optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. La dirección debe diseñar herramientas e implementar estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas, que no es otra que la eficacia organizativa (Hernández Juárez, 2010). Para ello, se deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Clasificación de las habilidades

Los seres humanos somos los únicos capaces de utilizar eficientemente los recursos de una organización, aportando nuestro esfuerzo y nuestra inteligencia. De ahí la importancia, y la necesidad, de dirigir adecuadamente a las personas, es decir, de orientarlas y conducir las hacia el logro de los objetivos organizacionales. Esa necesidad de dirigir adecuadamente a las personas corresponde a las habilidades directivas. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Para facilitar esta identificación, han sido numerosas las aportaciones que han permitido detectar, clarificar e inventariar todo un amplio listado de habilidades que tratan de

poner énfasis en las diferentes tipologías y clasificaciones de lo que son las verdaderas capacidades humanas puestas al servicio del trabajo profesional.

Whetten y Cameron (2005), clasifican las habilidades que todo directivo debe dominar en:

En primer lugar, se encuentran las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir su propia vida.

En segundo lugar, las habilidades con otras personas, también denominadas interpersonales, que son aquellas en las que la relación con los demás cobra un protagonismo especial. Es decir, la capacidad de entender a otras personas, y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas, también llamadas habilidades grupales que son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en la capacidad de supervisión y coordinación de otras personas.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y grupales están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que el conjunto de habilidades interpersonales permite a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Las habilidades personales y directivas se convierten en componentes fundamentales para la gestión. Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso, las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

1.2.1.1 Habilidades personales

Capacidad de aprender

La capacidad de aprender es una habilidad personal básica. Se dice y con mucho acierto que *“la única habilidad competitiva a largo plazo es la habilidad para aprender”*. En la presente investigación la capacidad de aprender como habilidad

directiva ha sido definida como la “*actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos y los de la organización*”. Esta habilidad se constituye en un instrumento de gran fuerza para las personas. Los neurocientíficos dicen que sólo se utiliza el 10% de la capacidad cerebral (Goleman, 2012). Por tanto, queda un potencial enorme de aprendizaje e ir más allá de lo que habitualmente hacemos se presenta como un reto de gran importancia.

Drucker (1993) denomina a los directivos y trabajadores que realizan sus trabajos basados en la información y el conocimiento como “trabajadores del saber” (*knowledge worker*). Ciertamente desarrollar la habilidad de la capacidad de aprender implica estar plenamente integrado y adaptado a esta nueva realidad: la Sociedad del Conocimiento exige un aprendizaje continuo. Hunt (1997) afirma que en el actual siglo XXI, lo que importa y se valora cada vez más ya no es tanto lo que sabemos o lo que alguna vez aprendimos, sino más bien cómo aplicamos dichos conocimientos, qué utilidad les encontramos, en suma es la capacidad de aprender constantemente para adaptarnos al permanente desafío que presenta la Era de la Información. Ahora la realidad que está imponiendo Internet hace que se pueda acceder fácilmente a un vasto e ingente volumen de información. Por tanto reviste especial importancia la capacidad de aprender como la habilidad para hacer frente a la realidad. Desde este enfoque, Aramburu (1996) precisa que la condición fundamental para que una persona que ocupa un puesto de responsabilidad, un directivo, afronte con éxito los retos actuales es la posesión de una alta capacidad de aprendizaje.

Y bien, ¿qué significa que un directivo tiene capacidad de aprender? Se constituye en el valor que ayuda a descubrir la importancia de adquirir conocimientos a través del estudio y la reflexión de las experiencias cotidianas y una visión profunda de la realidad. Se suele destacar esta habilidad de entre las muchas que a nivel personal y directivo se deben desplegar en la vida para obtener los resultados y objetivos deseados. La verdadera capacidad de aprender viene determinada por la calidad del aprendizaje que se haya realizado y de su puesta en práctica al servicio de los objetivos (Cerro Guerrero, 2010).

En el ámbito empresarial, la persona que se queda en los conocimientos o en su experiencia pasada y no desarrolla la necesaria adaptabilidad a un entorno tan cambiante, se puede convertir en un freno para su desarrollo personal. La

formación se constituye en premisa para el logro de las metas y propósitos. Así mismo, en esta línea Cerro Guerrero (2010: 31) llega a precisar que "la capacidad de aprender es más una cuestión de actitud que de técnica". Una interesante afirmación que encierra un enorme potencial y significado, si bien es cierto, que en el contexto actual, lo que importa y se valora cada vez más ya no es tanto lo que se sabe, lo que una vez se aprendió, como la capacidad de aprender, es decir, de qué manera se afronta la realidad y de qué manera se actúa. Si se está preparado al permanente reto de la realidad en la que se vive, se estará desarrollando la capacidad de aprender. La capacidad de aprender permite descubrir el potencial y la capacidad de aprendizaje, crecimiento y desarrollo. Desarrollar la capacidad de aprender implica un compromiso de aprendizaje permanente, y ese aprendizaje pasa necesariamente por una adaptación continua a los cambios.

Desarrollo de la visión

La imagen de futuro tiene un poder o fuerza de cambio, que provee incentivos y expectativas para hacer avanzar y progresar a las sociedades. En este sentido, Gardner (1995) relaciona la necesidad de un liderazgo global en el siglo XXI con la capacidad de crear un relato acerca de la sociedad, una narración convincente que dé cuenta y razón del sitio que ocupa en ella y que logre vincular a individuos diversos en una empresa más integrada. Por tanto, si a nivel de sociedad se reconoce la importancia de la visión para hacerla avanzar, respecto a las organizaciones, la visión es determinante para garantizar una pervivencia futura. Kotter (1996) se refiere al liderazgo visionario como aquel que orienta y facilita el cambio en las organizaciones. El líder crea "la visión", entendido como un cuadro inteligente y estimulante del futuro, y la estrategia, concebida como un modo lógico mediante el cual conseguir la visión.

El desarrollo de la visión es una de las habilidades que menos se destacan en un líder. En cambio, es reivindicada como una de las más importantes y necesarias, y aquella que diferencia claramente a un líder de un gestor. Siguiendo a Bennis (2000), los líderes con visión deben mantener un equilibrio casi perfecto, considerando que el primer ingrediente del liderazgo es la visión que actúe como directriz.

Rojas-Vera y Arapé-Copello (1999) destacan la relación entre la habilidad desarrollo de la visión y la capacidad de comunicación. En esta línea, Arham *et al.*

(2013) reconoce la importancia que tiene un líder para demostrar una visión fuerte y ser capaz de proporcionar supervisión, orientación y dirección a sus empleados.

Encontrar maneras de compartir continuamente la visión y la identidad es otra de las claves que enumera Carrigan (2013), afirmando que es importante lograr el compromiso de los empleados y mantener una organización donde las personas trabajan juntos para alcanzar metas comunes. Vázquez Alatorre (2013) se fija en el liderazgo carismático para destacar su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios. Este mismo autor destaca que los líderes deben presentar de manera atractiva su visión basada en valores y comunicar sus estrategias convincentemente, además de poner atención a las necesidades individuales de sus seguidores, con lo cual construirán confianza.

Cerro Guerrero (2010) se centra en la manera por la que un directivo debe saber desplegar las habilidades para ser capaz de desarrollar la visión, cualquiera que sean las circunstancias de cada momento, y apunta que las bondades de tener una visión, una meta o un proyecto ilusionantes son muchas.

En conclusión, el desarrollo de la visión se ha visto como una habilidad personal pero fuertemente directiva, al poner el acento en una de sus características esenciales de la función directiva. Efectivamente, Cerro Guerrero (2010) afirma que a los directivos les corresponde concretar la visión y fijar los medios (estrategia y política) para alcanzarla, cumpliendo los plazos previstos. La visión debe alinearse con la misión; concreta la misión en el mediano plazo de modo ambicioso y, a la vez, alcanzable.

Gestión del tiempo

La gestión del tiempo desde la perspectiva de las habilidades directivas, busca reconocer la necesidad de fijarse unos objetivos y trabajar proactivamente para su consecución, identificando la importancia de establecer prioridades, conocer herramientas de priorización, planificación y programación y aprender técnicas para reducir los efectos negativos de las causas de pérdida de tiempo (Mengual Recuerda *et al.*, 2012a). En su modelo de competencias directivas, Cardona (1999) incluye a la gestión del tiempo entre las competencias de eficacia personal, que identifica como hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Hellsten (2012) la gestión del tiempo incluye entre sus características determinantes: el análisis de tiempo, la planificación, el establecimiento de metas, el establecer prioridades, la programación, la organización y el establecimiento de nuevos y mejores hábitos de gestionar el tiempo. Los resultados de la revisión de la literatura sobre la gestión del tiempo muestran que el uso efectivo del tiempo ha sido reconocido como un factor crucial para el éxito en muchos campos diferentes y muchas técnicas prácticas se han ideado para mejorar la gestión del tiempo.

Hassanzabeh y Ebadi (2007) han aportado conocimiento con sus conclusiones respecto a la relación entre la gestión del tiempo y determinados factores que mejoran la efectividad del desempeño. La gestión del tiempo es diferente entre los directivos y con respecto a la experiencia personal, experiencia previa en la gestión y la formación específica. Adeojo (2012) también confirma en su investigación que la gestión eficaz del tiempo es una herramienta importante para el alto rendimiento de la organización.

Desarrollo personal

El enfoque de esta habilidad, integrada dentro del grupo que se ha denominado habilidades personales, se aborda desde una premisa básica y fundamental: las personas necesitan conocerse a sí mismas, fundamentar su vida y disponer de unos principios éticos. A partir de estos pilares se podrá construir la propia vida y liderar a los demás.

Para crecer como directivos, como personas, se necesita partir de una autocrítica permanente, desarrollar la capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo en su justa medida tanto los aciertos como los errores personales. Ser sincero con uno mismo implica la necesidad de detenerse a reflexionar sobre la propia vida: quién se es, cuáles son las virtudes y defectos, cuáles son las motivaciones reales para tomar las decisiones, qué es lo que lleva obrar de un modo determinado, dónde se pone el corazón, en qué se vuelca realmente, que le hace vibrar.

Pérez López (1998) afirma que cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que le

proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder. Cerro Guerrero (2010) afirma que cuando una persona falla en saber lo que quiere y cómo lo va a conseguir (inteligencia), o no dispone de una voluntad consistente para lograrlo, queda a merced de las pasiones que, como se sabe, llevan a optar por lo más fácil y placentero o, en el mejor de los casos, a dejarse llevar por las fuertes emociones del momento (ira, optimismo desbordado, etc.).

Cerro Guerrero (2010) sugiere que hay que empezar y prepararse.

Pavlina (2008) equipara el entrenamiento físico con el aprendizaje de una nueva habilidad. Si las personas están desentrenadas, sentirán que tienen poca disciplina y cualquier problema parecerá un desafío retador, pero poco a poco podrán aumentarla y desarrollarla al igual que cualquier otra habilidad o característica.

Resolución de problemas y toma de decisiones

En toda organización, ya sea pública o privada, los puestos de mando, en sus diversos niveles, se crean fundamentalmente para adoptar decisiones, pues la función directiva, en sus variadas manifestaciones: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, siempre se concreta en decisiones, ya sea decidir el plan a seguir, la organización a crear, la orden a dictar, la coordinación a implantar o el control a imponer. El directivo, cualquiera que sea su rango, se encuentra siempre ante la encrucijada del camino a seguir: la elección del mismo es la decisión tomada (Carrasco Belinchón, 1962). Uno de los factores críticos para la resolución de problemas es la habilidad personal de los responsables de buscar soluciones y de los que tienen que llevarlas a cabo para que el problema se resuelva.

El análisis del proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de las habilidades directivas trata de enfatizar la importancia de priorizar, conocer las variables que intervienen, analizar paso a paso el proceso completo de toma de decisiones y aprender diferentes modelos de evaluación de soluciones (Mengual Recuerda, 2012b).

Zimmerman y Kanter (2012) hablan de la toma de decisiones como una habilidad de liderazgo, una competencia esencial. En esta línea, en la presente investigación se ha abordado esta habilidad, la resolución de problemas y toma de

decisiones, como *“la capacidad de dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras con sentido común, sentido del coste e iniciativa”*. Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión se debe calcular cual será el resultado de escoger una alternativa y en función de las consecuencias previsibles para cada alternativa, se tomará la decisión adecuada. Quien toma una decisión debe identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. Para ello, se requiere disponer, en primer lugar, de información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados deseados (Choo, 1999). Para tomar buenas decisiones, un directivo (sea de una organización o de un equipo concreto) debe tener y desarrollar, importantes habilidades para el análisis de problemas y la toma de decisiones, haciéndose sensible a la importancia primordial de atender tanto al proceso de la decisión como al método que se sigue en dicho proceso.

Tomar decisiones es diferente a resolver problemas, tiene un alcance mayor, plantea una visión divergente de la situación general. Resolver problemas está enfocado a un asunto, tiene un alcance concreto y plantea una visión convergente de un caso específico a solucionar.

Presentaciones en público

Hablar en público nunca ha sido una tarea fácil, pero no siempre ha sido una habilidad tan valorada como hoy en día. Las organizaciones demandan profesionales capaces de liderar una reunión o una presentación delante de un auditorio (ya esté compuesto por clientes o por empleados). La comunicación es una de las habilidades directivas imprescindibles para conseguir desempeñar la tarea directivas con éxito. El proceso de comunicación aparece en múltiples actividades de la vida, si bien las presentaciones en público se necesitan de manera especial en el contexto de unas empresas u organización.

Acosta (2013) enumera las siguientes presentaciones en público: conferencias, presentaciones, entrevistas en periódicos, apariciones en televisión, ruedas de prensa, convenciones, comités y asambleas, demostraciones, comidas y cenas de empresa, inauguraciones, etc. Las presentaciones pueden definirse como aquellas instancias dentro de nuestro ámbito profesional en las cuales tenemos que comunicar algo a terceros (sean estos nuestros superiores, clientes, compañeros, colaboradores, *stakeholders*, medios masivos, etc.) con algún propósito determinado (como, por ejemplo, presentar resultados, explicar una técnica o procedimiento, presentar un producto, dar cuenta de resultados, motivar a un equipo, etc.). El cumplimiento del propósito u objetivo otorgará efectividad a la presentación. Lo más habitual es que los profesionales descubran el conjunto de habilidades para la comunicación pública en la práctica, en un proceso de autoaprendizaje en el que se van desarrollando estrategias que dan lugar a un estilo personal (Evans *et al.*, 2004).

Bocchi (2008) afirma que comunicar es un proceso crítico no sólo en el terreno del *management*, sino en las distintas situaciones durante las que transcurre la vida profesional.

Castejón (2011) afirma que la competencia para hablar en público es un reto para muchas personas del que surgen no pocas dificultades. Estas se relacionan tanto con aspectos psicológicos, como con el déficit en las habilidades implicadas en la tarea. La clave consiste en desarrollar la competencia para hablar en público, siendo necesario seguir una secuencia de pasos y las habilidades implicadas tanto en la preparación como en el acto de hacer una presentación. Para este autor este discurso activa cuatro niveles de procesamiento: el procesamiento pragmático, el procesamiento semántico, el procesamiento lingüístico y la producción del habla (Belinchón *et al.*, 1992). En cada nivel participan habilidades comunicativas y lingüísticas (mirar al público o la formulación morfosintáctica), motrices (expresión corporal y habla), cognitivas (planificación y autorregulación), afectivo-personales (para el ajuste personal a la tarea superando el miedo) y sociales (para la gestión y adaptación al público) (Hernández y García, 2004; Ballenato, 2006; Roca, 2007).

Todas las presentaciones en público tienen un objetivo común: comunicar un mensaje a la audiencia, requiriendo la preparación adecuada, especialmente cuando el orador tiene menos experiencia. Cuando una persona hace una buena

presentación demuestra tolerancia a la presión (sabe controlar la tensión emocional que supone hablar delante de un grupo en donde todos los ojos centran su atención en el ponente) y capacidad de impacto e influencia (sabe transmitir el mensaje para que éste llegue al auditorio y no pase desapercibido). Si se es capaz de hacer una buena presentación se demuestra una habilidad directiva y hoy en día, un profesional debe sumar a su saber (conocimientos), su saber hacer (habilidades). Alonso Codina (2010) incluye a la habilidad presentaciones en público en la estrategia a seguir en el desarrollo de directivos, desarrollando las habilidades comunicativas y proporcionando las herramientas que permitan dinamizar una adecuada comunicación oral. Marañón Uriarte (2009) afirma que hablar en público con eficacia es una habilidad que se aprende. Quien comunica en privado, lo puede hacer en público.

1.2.1.2 Habilidades con otras personas o Habilidades Interpersonales

Habilidades con otras personas, o bien habilidades interpersonales, son aquellas que se refieren a la relación que mantienen las personas con los demás. Por ejemplo, destacan en este grupo de habilidades, la comunicación, una habilidad fundamental, entendida como "transversal", pues es el medio que utilizan las personas para interactuar con los demás: la negociación, las entrevistas, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, etc.

La comunicación

El hombre, por su componente social, tiene necesidad de relacionarse con sus semejantes y mantenerse en contacto permanente con el mundo que le rodea. Toda su existencia es un proceso de relación, de aprendizaje, de cambio, en el que unas veces recibe aportación de su entorno y otras le transmite a éste algo propio. Rojas-Vera y Arapé-Copello (1999) destacan a la comunicación como una tendencia clave en la actividad directiva y empresarial. Se ha definido la capacidad de comunicación en la presente investigación como *“la habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados”*.

Se podría decir que el arte de la comunicación consiste en saber cómo equilibrar las habilidades y aplicarlas según el contexto. Garza Guzmán (2009) destaca entre los modelos con los que se ha abordado la comunicación

interpersonal, el denominado de habilidades y competencias para la comunicación interpersonal, que investiga sobre el concepto de “competencias de comunicación interpersonal”, así como los estudios que tratan de identificar las competencias o habilidades que la persona debe de poseer para ser un comunicador efectivo o competente (Redmond, 1995).

Gilley *et al.* (2009) consideran que la comunicación puede ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados involucrados en los procesos de cambio organizacional. A su vez, profundizaron en las competencias de comunicación, que resumieron en las siguientes: mostrar asertividad, mostrar habilidades interpersonales y habilidades sociales, tener don de palabra, ser diplomático y discreto, ser persuasivo y persistente, saber acompañar y desarrollar al equipo y dar feedback.

Asertividad

La asertividad es una forma de entender el mundo y de entenderse las personas. Eso se traduce en un estilo de respuesta habitual a la hora de comunicarse que hace que influya en las demás personas. De hecho, para aquellas personas que tienen dificultades en lo relativo a la asertividad, existe lo que se conoce como entrenamiento asertivo para poder afrontar las relaciones y situaciones específicas con ciertas personas y contextos.

La asertividad es, actualmente, una técnica comunicativa que permite a una persona poder expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin ofender o atacar a las personas que tienen distintos puntos de vista. La forma de interaccionar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. El entrenamiento asertivo permite reducir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. En conclusión, se puede afirmar que ser una persona asertiva aporta en las relaciones interpersonales una mayor relajación.

Bar-On (2006) en su modelo de competencia socio-emocional define a la asertividad, dentro de la dimensión intrapersonal, como la capacidad de expresarse abiertamente y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo. En cambio, Carballo (1983) afirmaba que el término asertividad estaba siendo desplazado por el concepto más general de «habilidades sociales».

Negociación

El ser humano por su condición de un ser social, constantemente está inmerso en la negociación. Mucho más evidente se presenta la negociación en el campo laboral, pues dependen en gran medida de cómo se planifica, se desarrolla y se establecen acuerdos para progresar profesional, económica y laboralmente; a nivel de empresa, la negociación debe considerarse una herramienta que permita mantener un ambiente laboral favorable, en donde se minimicen y se resuelvan los conflictos de una manera satisfactoria, desembocando en una mejora económica, el logro de un clima organizacional adecuado, así como otros procesos que contribuyen al engrandecimiento y consolidación de la empresa. Tsay y Bazerman (2009) resaltan el auge que la investigación ha proporcionado al campo de la negociación. En este sentido afirman que en la década de los 90 se produce un renovado interés en los factores sociales, completándose con la teoría de la negociación. Varias áreas de investigación han surgido en los últimos años en relación a la negociación, como son la interrelación con otras disciplinas y la influencia de la ética, las emociones y la formación.

Shmueli *et al.* (2009) resaltan la importancia y necesidad de los esfuerzos en formación en habilidades de negociación, de gran influencia en los procesos de toma de decisiones en el seno de las organizaciones. Hablan incluso de una evolución de la “pedagogía” que en materia de negociación ha evolucionado rápidamente, incluida en una amplia variedad de ámbitos en los que la negociación ocupa un lugar muy relevante: política, directivos, estudiantes, escuelas de negocios, etc. El afán por la formación en el contexto de esta habilidad ha permitido importantes avances en el desarrollo del conocimiento. Un ejemplo, es el de Weiss (2003), que aporta cinco técnicas para la enseñanza de la acción y cultura negociadora. Este autor pone el acento en la estrategia de la gestión de la interculturalidad, donde serán decisivos aspectos como: definir el perfil del otro, definir el propio perfil, identificar diferencias y decidir sobre si se posiciona en la cultura del otro, si se intenta traerlo a la propia cultura, si se utiliza un intermediario y si finalmente se improvisa controlando la situación.

Actualmente, la lucha por ser competitivo en el campo laboral, exige que todo profesional deba tener dotes de buen negociador. Fisher y Ury (1981) afirman que la negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que se desea.

Es una comunicación bidireccional, pensada para alcanzar un acuerdo, cuando se comparten algunos intereses y se tienen otros que son opuestos entre sí. Cada vez hay más ocasiones que requieren una negociación, ya que cada vez surgen más conflictos. Ya sea en el ámbito político, empresarial o personal, se llegan a la mayoría de las decisiones a través de la negociación. Estos autores afirman que a pesar de que cada día se negocia más, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias que habitualmente se utilizan en la negociación suelen dejar a las personas insatisfechas.

La habilidad de negociar debe cultivarse como una característica básica de cualquier profesional, ya que hace viable la forma de comunicación y permite que asertivamente se expresen los intereses; se identifiquen los elementos que son parte del conflicto y el proceso que se va a seguir, las estrategias para negociar y dar concesiones que deberán orientar hacia una solución positiva, que potenciarán en el individuo la capacidad de generar estrategias para afrontar procesos de negociación de una manera creativa, generando resultados favorables en cualquier ámbito.

En conclusión, en un mundo competitivo como el que se vive en la actualidad, el incorporar la negociación como una habilidad directiva en cualquier profesional permite abrir puertas dentro del ámbito laboral, pues día a día se afrontan conflictos que pueden representar un elemento de cambio positivo para la empresa. En este sentido, Waterhouse *et al.* (2009) abordan un interesante enfoque entre gobernanza y negociación, en el que se otorga una importante influencia al contexto en el que se desarrolla la negociación. Por ello, la falta de retroalimentación en la información entre los miembros de una empresa y su dirección, generalmente termina en fricciones que si no son detectadas a tiempo, se pueden convertir en conflictos que entorpecen el normal desarrollo organizacional. En una negociación, es un factor clave de éxito el saber identificar los intereses (Cutcher-Gershenfeld, 1994), las personas involucradas en el conflicto, el proceso que se tomará en base a una comunicación asertiva y las alianzas que se establezcan, y finalmente reconocer si el problema está basado en un conflicto innecesario o un conflicto esencial.

Delegación

Delegar es una necesidad para el directivo de hoy. Además, es uno de los componentes necesarios para una buena gestión del tiempo. Delegar consiste en

otorgar a los colaboradores autoridad y capacidad de actuación, exigiéndoles responsabilidad en la ejecución de ciertas tareas, de forma que organicen su trabajo de forma autónoma y se responsabilicen del logro de los objetivos. La función del directivo líder es delegar porque su función es gestionar a través de otros.

Brown (2008) define la delegación como el acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no sólo la transmisión de responsabilidad sino también la de la obligación de la ejecución de la propia responsabilidad manteniendo unos estándares previamente establecidos. Sin olvidar que delegar no significa abdicar, el directivo sigue teniendo la responsabilidad última y debe mantener el control y la autoridad. Por su parte, Keenan (1996) ofrece una visión global de los elementos clave de la delegación: determinar por qué y qué delegar, decidir quién puede hacerlo, información y seguimiento y la comprensión de las actitudes acerca de la delegación.

Delegar permite al directivo utilizar mejor sus habilidades y su tiempo y permite que el equipo crezca y desarrolle todas sus capacidades al servicio de la organización. Incrementa, al mismo tiempo, el nivel de comunicación entre el directivo y sus colaboradores, permite alcanzar metas que requieren el esfuerzo colaborativo del grupo, supone una mayor eficiencia al asegurar que las tareas son asignadas al profesional adecuado en el nivel correcto y por tanto aumenta la productividad y eficiencia de la organización al utilizar más racionalmente los recursos que ésta posee.

Spoerer y Vignolo (2004) destaca que se transita desde una lógica de “aplicación del conocimiento” (mando y control) a una de “prácticas reflexivas”, capaces de hacer frente a imprevistos (contingencias, riesgos), de ahí la importancia de la “delegación completa” y de la “gestión autónoma” en las organizaciones. La delegación es una de las principales herramientas directivas y que requiere de una técnica adecuada y cuyo desarrollo le permitirá optimizar su tiempo y el de los subordinados. Delegar es importante, dada la cantidad de tiempo que se puede ahorrar delegando. Esa importancia se manifiesta en que la delegación es imprescindible para la consecución de muchos de los objetivos de las organizaciones, que permite a los gestores disponer de más tiempo para realizar otras funciones más importantes, que facilita el desarrollo profesional de los

empleados, que potencia la motivación dentro de la organización, que ayuda a la polivalencia de los empleados y reduce costes y riesgos ante imprevistos y promueve la mejora del clima laboral.

Whetten y Cameron (2005) considera a la delegación como una estrategia directiva para la eliminación de los factores de estrés. Así mismo, estos autores relacionan la habilidad de la delegación con la administración eficiente del tiempo.

Hay pocas reglas que garanticen la forma de delegación más eficaz, capaz de fomentar la responsabilidad de los trabajadores y disminuir la rigidez y la centralización de poder, restando relevancia al principal inconveniente que podría presentar la utilización de esta estrategia: la posibilidad de que los trabajadores se vean afectados por la ambigüedad de rol y el incremento en los conflictos que ello conlleva. Un moderno concepto que la literatura del *management* ha ido ofreciendo, que a su vez está muy relacionado con la delegación, es el de *empowerment* o empoderamiento, que implica dar poder o delegar autoridad a uno o varios empleados para que ejecuten una función o una labor específica. Jáimez y Bretones (2011) relaciona este concepto con la mejora del compromiso y el aumento de la productividad. Jafarzadeh (2013) destaca la importancia de la gestión participativa en los procesos de empoderamiento, que facilita el sentimiento de implicación de los trabajadores, por lo que el *empowerment* es una consecuencia directa de la necesidad de maximizar el aporte de los empleados, es una práctica que incrementa su motivación, porque se les brinda mayor autonomía y oportunidades para desarrollar sus iniciativas, y es una habilidad directiva importante porque puede representar grandes ventajas a las organizaciones, a los directivos y por supuesto, a los trabajadores, cuando se desarrolla con claridad y responsabilidad. Adair (2007) relaciona el *empowerment* con la capacidad de motivar a los subordinados.

Duncan (2009) se refiere a la delegación como un estilo de liderazgo situacional caracterizado por dar responsabilidades para llevar a cabo los planes y tomar decisiones de trabajo a los empleados de "alta competencia y alto compromiso".

Optimización de recursos

La optimización de recursos como capacidad de vigilar la rentabilidad de las acciones y controlar los recursos consumidos por subordinados en realizar tareas

o proyectos es una habilidad muy valorada en la función directiva. Se ha definido dirección de muchas maneras, pero Kreitner y Kinicki (1997) consideran que es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del equipo: coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados (Madrigal Torres, 2009).

Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2009) consideran que las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuales factores pueden basar su gestión para obtener mayor éxito empresarial. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan. En este sentido, son muy relevantes las habilidades directivas que favorezcan el diseño e implementación de estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas previstas.

La capacidad de optimización de recursos se podrá evaluar vigilando la rentabilidad de las acciones tomadas, controlando los tiempos consumidos por subordinados en realizar algunas tareas o proyectos, estableciendo prioridades claras, consensuando con el equipo los cambios sobre dichas prioridades y clarificando dudas al respecto. Finalmente se deberán aplicar nuevos métodos e información según se presente, comunicar rápidamente a las personas afectadas y negociar extensiones de plazo si constatas que el equipo no tiene disponibilidad.

Resolución de conflictos

El conflicto forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo importante es saber afrontarlos y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde las personas que participan puedan actuar. Spaho (2013) cree que los conflictos ocurren cada día y su manejo adecuado es un elemento clave del éxito de la organización. El conflicto es un hecho que está presente en las vidas de las personas y si se entiende y valora su impacto sobre el trabajo, se puede hacer del conflicto algo útil y usarlo para lograr mejores resultados. No todo conflicto entre personas debe ser tomado como algo restrictivo en una relación, equipo, negociación u organización. Se debe analizar cada conflicto y encontrar las posibles ventajas que podemos tomar a raíz de una

situación conflictiva. Parra *et al.* (2008) asevera que el conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el posible arreglo compartido y beneficioso, y para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita.

Las relaciones de trabajo en la organización en las que los líderes trabajan con otros deben reflejar un modelo mental experto para lograr las soluciones. A nivel de empresa, la resolución de conflictos es una fuente de aprendizaje organizacional.

Núñez Martín (2013), señala que las competencias directivas necesarias para los gestores públicos son las mismas que para los empresarios: carisma, coaching, comunicación, gestión de la información, gestión de conflictos, gestión de recursos, negociación y *networking*. Efectivamente, la empresa es lugar donde las personas se relacionan, colaboran, participan, discuten, acuerdan. También es espacio para el encuentro y el crecimiento personal. Así mismo, es un lugar donde surgen y se reproducen fácilmente los conflictos.

Uribe *et al.* (2013) valora la resolución de conflictos desde cuatro perspectivas: colección de individuos, grupo o equipo y equipo de alto rendimiento. El abordaje del conflicto presenta enfoques diferentes, destacando en el caso del equipo, en el que los conflictos se contemplan como fuente de progreso, mientras que en los equipos de alto rendimiento, la anticipación es un abordaje adecuado, que pasa por un trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones. Se suele referirse al conflicto cuando se produce un choque de intereses, en el que las personas que participan se ven inmersos en un enfrentamiento emocional por el que perciben planteamientos incompatibles. Desde una perspectiva más general, a nivel organizacional la resolución de conflictos se valora como una necesidad para ganar en eficacia. Para Gupta (2013) las consecuencias del conflicto mal gestionado o bien gestionado muestra resultados bien diferentes. Cuando el conflicto se maneja mal en un ambiente de trabajo, los miembros del equipo estarán menos comprometidos con el grupo y sus decisiones. Las personas que trabajan en ambientes donde el conflicto no se gestiona con eficacia tienden a mostrar tanto la reducida satisfacción laboral como la baja productividad. Para evitar estas situaciones en la organización, deben seguir algunos puntos que les ayuden a gestionar los conflictos de manera efectiva.

Vázquez Toledo y Liesa Orús (2015) realiza una propuesta sobre el perfil directivo basado en las competencias que facilitan el éxito y eficacia de la función directiva, en la que destacan en el ámbito de los directores escolares como aspectos más importantes las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflictos o problemas de disciplina y los procesos de comunicación. Generalmente, la falta de un feedback en la mayoría de las actividades dentro de la empresa, ocasiona conflictos entre directivos y subordinados, ya que el desconocimiento de la información genera entre los involucrados malestar, que a la larga convergen en un conflicto (Escapa Garrachón y Martínez Ten, 2010). Una vez identificado el conflicto, estableciendo las personas, el proceso y el problema, se debe trabajar en la negociación, cuya definición es el proceso, cuyo objetivo es lograr un acuerdo del tipo personal, laboral, económico y comercial, que sea satisfactorio para las partes que intervienen (Bonifaz Villar, 2012).

En este sentido, los directivos de una empresa deben desarrollar esta habilidad, con la finalidad de dar solución a los posibles inconvenientes que se presenten a nivel gerencial; pero esto no implica que cada individuo como profesional competitivo deberá también acrecentar esta habilidad, para que solucione efectivamente cualquier conflicto que se le presente en su lugar de trabajo. Esta habilidad se desarrolla cuando se trabaja en tres herramientas como son: el conocimiento de uno mismo o autoconocimiento, impulsando y sacando a flote la personalidad negociadora que cada individuo lleva dentro, dando soporte así a la capacidad de liderazgo propio de un verdadero profesional.

La gestión de conflictos ha sido abordada desde muchas perspectivas como habilidad directiva. Uribe *et al.* (2013) lo relacionan con los equipos de alto desempeño, que exige por parte del líder una mirada estratégica de la gestión, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional. El nivel individual implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las que la comunicación, la negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral.

En este sentido se valora enormemente la importancia de las actitudes que se muestran en la gestión de los conflictos. Actitudes como el evitar la polémica

estéril y llena de prejuicios, evitar la ofensa directa o incluso la humillación, buscar la serenidad necesaria y contar hasta diez antes de dejarse llevar por los arrebatos inútiles. Para lograrlo nada mejor que practicar la empatía y una comunicación franca y directa.

Parra *et al.* (2008) afirman que lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente psicológico del trabajo.

El conflicto está en todas partes, aunque la buena noticia es que el conflicto puede ser muy productivo para las empresas y los individuos; y las habilidades de resolución y gestión de conflicto pueden ser aprendidas (Kohlrieser, 2007). Un liderazgo efectivo afronta el conflicto utilizando habilidades que permiten, incluso en los conflictos más extremos, resolverse a través de la unión, el diálogo y la negociación.

Gestión del talento

La literatura actual del *management* (entre otros, Chambers *et al.* 1998; Jericó, 2008; Vlădescu, 2012; Coyle, 2013, Poocharoen y Lee, 2013) utiliza de forma abrumadora el concepto del talento: la guerra por el talento (Beechler y Woodward, 2009), la gestión del talento (Jericó, 2008), la búsqueda del talento (Sánchez-Bayo, 2007), etc. Se dice que las empresas para hacer frente a la competencia, a los cambios continuos, a los retos de un mercado cada vez más exigente, necesitan retener y buscar el talento en los directivos y trabajadores. En el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2014) se define talento como la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Beechler y Woodward (2009) recogen como concepto de talento la suma de las capacidades intrínsecas de una persona, las habilidades, el conocimiento, la experiencia, la inteligencia, el juicio, la actitud y el carácter; también se incluye su capacidad para aprender y crecer (Michaels *et al.*, 2003). Por tanto, se puede decir que el talento en las personas implica un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades,

motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona comprometida con una organización. Jaramillo Naranjo (2005) se fija en los procesos que implica la gestión del talento, consistente en el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la organización, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y la sociedad.

La gestión del talento se ha definido en la presente investigación como “*la capacidad de identificar y desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas*”. La gestión del talento abarca la atracción, reclutamiento e incorporación, desempeño, evaluación, compensación y desarrollo de los empleados portadores de dicho talento. Sánchez Maríñez (2010) entiende que para ello es crucial integrar coherentemente las políticas, programas y sistemas de gestión de recursos humanos.

Jericó (2008) se refiere al talento como aquella persona cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Propone una fórmula que utiliza para definir el talento: *Talento = Capacidades (Conocimientos y habilidades) + Compromiso + Acción*.

White (2009), aborda el tema como un cambio de paradigma en la forma en que los responsables de recursos humanos definen el uso de los conceptos y técnicas de desarrollo y gestión del talento. El enfoque principal está en cómo las organizaciones públicas están rediseñando y repensando los procesos de gestión del talento, y cómo interviene el uso de nuevas tecnologías para transformar y favorecer el rendimiento de las personas.

Con estas premisas y antecedentes, el talento es entendido como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos en el progreso personal y de la organización en la que trabajan.

Cuando las personas tienen más habilidades que desafíos se aburren, se sienten infrautilizados, frustrados. Por contra cuando las personas tienen más desafíos que capacidades caen en la ansiedad, no se sienten capacitados, pueden incluso llegar a perder la confianza. Por ello, descubrir el talento es clave y se debe

considerar como realmente decisivo. Darle la importancia que requiere es una cuestión decisiva. El resultado puede ser alcanzar la plenitud de una vida lograda y, siguiendo a Csikszentmihalyi (2012), alcanzar la fluidez, concepto que lo define como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Despertar el talento es trabajar por la riqueza personal que proporcionará capacidad y motivación en el logro de las aspiraciones personales.

1.2.1.3 Habilidades de dirección de personas o Habilidades Grupales

Finalmente este grupo de habilidades son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en eso, en la capacidad de dirección de otras personas, característica ésta distintiva en la función directiva. Se puede incluir en este grupo a habilidades tan significativas como la motivación, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Todo directivo debe tomar en cuenta que trabaja con personas. Tiene que conocerlas, comprenderlas y saber cómo son. Estudiar y conocer al ser humano es tan complejo como apasionante. Polo y Llano (1997) buscan dar luz sobre este tema. Afirman que dirigir es cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que se quiere. No se trata de que hagan lo que uno quiere, sino de que lo quieran hacer. Todo directivo debe velar sobre ese punto. Para ello utilizan de manera destacada la comunicación, dado que el lenguaje es la forma más alta de conexión entre los seres humanos; a través de él se puede dialogar, comunicar, manifestar la racionalidad y enriquecerse mutuamente, pero también se puede herir, humillar y entorpecer.

El enfoque de este grupo de habilidades permite identificar una serie de competencias en el ámbito laboral a través de una mirada interna a ciertos comportamientos y habilidades que inciden en su productividad personal, así como en su capacidad para dirigir y liderar equipos de trabajo. Identificar esos comportamientos y habilidades brinda espacios que permiten generar análisis, discusión y reflexión de situaciones propias de directivos que dirigen personas y

equipos. Se trata de desarrollar y/o potenciar las competencias necesarias para la dirección de personas creando valor a nivel organizacional. Moore y Rudd (2004) consideran que cada habilidad es necesaria, pero que el desarrollo de cada habilidad puede variar dependiendo de la posición dentro de la jerarquía de la organización.

Liderazgo

A pesar de la importancia que la literatura especializada otorga al liderazgo en las organizaciones, no existe un modelo que explique adecuadamente los procesos por medio de los cuales los líderes influyen sobre sus seguidores, ni el grado de transformación resultante en la organización. Las organizaciones mueven a las personas y a éstas, los líderes. El liderazgo alcanza su mejor rol en la organización mejorando la visión estratégica o a través de la relación con las personas. Desde siempre el fenómeno del liderazgo ha atraído una gran atención por parte de la comunidad académica y profesional, que en un intento de mejorar la comprensión sobre la naturaleza del mismo, ha desarrollado una gran cantidad de modelos, estudios e investigaciones. Uno de los autores de referencia en esta materia, Burns (1978) llegaba incluso a afirmar que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra. Resulta pues, abrumadora la literatura que sobre el liderazgo se ha elaborado, lo que confirma el interés y la importancia que tiene este concepto. Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal. Quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la organización, no de sí mismos (Lussier y Achua, 2002).

Sonnenfeld (2010) resume este constructo afirmando que ser líder es tener influencia sobre otras personas, lo que resulta determinante en las empresas y organizaciones de cualquier tipo y dimensión. El liderazgo es una cualidad que se menciona a menudo como imprescindible para los directivos de las organizaciones, públicas o privadas, los políticos y las personas en general. En este sentido, Spoerer (2001) se refiere a que la verdadera crisis es una crisis de las élites por su incapacidad para cambiar de mirada, para abrirse y para transformarse. No es una crisis del sector público o del sector privado. Es una crisis de dirección, de liderazgo. Precisamente, en el ámbito del sector público es una competencia muy demandada para los responsables que ocupen la dirección en sus diferentes niveles

El liderazgo es esencial en toda organización porque compromete a las personas en un proyecto estimulante y convierte a los seguidores en agentes de cambio. Por ello, el liderazgo se ha convertido en nuestros días en una de las habilidades directivas más requeridas, que crean una cadena de impacto que conecta el desarrollo del liderazgo con resultados relevantes a nivel organizacional (Hernández- Broome y Hughes, 2004).

En las últimas décadas, se ha producido una proliferación de nuevos métodos de desarrollo del liderazgo y un creciente reconocimiento de la importancia de la resonancia emocional del líder con los demás (Goleman *et al.*, 2002). De las numerosas teorías sobre el liderazgo, Stogdill (1974) afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Cardona y Rey (2008) afirman que, efectivamente, el significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX, como proponen otros investigadores. De hecho, con el paso del tiempo el liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y se ha convertido en una competencia crítica en todos los niveles de la organización.

Existe multitud de tipologías de estilos de liderazgo, aunque son tres los estilos fundamentales: el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental (Pedraja y Rodríguez, 2004):

El estilo de **liderazgo participativo** se caracteriza porque el directivo que utiliza dicho estilo tiene en cuenta la opinión de los subordinados y les consulta para decidir. De igual modo, cuando se enfrenta a un problema consulta a sus subordinados y pregunta por sus sugerencias.

El estilo de **liderazgo colaborativo** se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien.

En el estilo de liderazgo instrumental el líder explica a sus subordinados cómo llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin realizar consultas de ningún tipo.

Las nuevas aportaciones sobre el estudio del liderazgo pueden ser agrupadas, con carácter general, en torno a dos líneas distintas: el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional, frente a las de corte más clásico

incluidas en la categoría de liderazgo de tipo transaccional (Vallejo, 2009). La diferencia entre ambos enfoques del liderazgo, el carismático y el transformacional, estriba en que el liderazgo carismático se interesa por estudiar el comportamiento percibido del líder, mientras que el enfoque transformacional se centra en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores. Es por tanto, mucho más que la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de personas en una empresa u organización determinada. En las organizaciones, en la actualidad, esta doble distinción entre la autoridad es plenamente válida y resulta ser determinante para establecer la existencia o no de un verdadero liderazgo.

Lupano Perugini y Castro Solano (2003) sostienen que el liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. A sí mismo se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que deben desarrollar sus funciones (House *et al.*, 2002).

Agbor (2008) se refiere a un asunto de gran actualidad: la innovación en las organizaciones, y cómo puede estar influenciado por el liderazgo. Este autor concluye que el liderazgo es el catalizador y fuente de creatividad e innovación organizacional.

En esencia, las organizaciones que sean capaces de lograr la innovación constante, los líderes deben poder establecer un entorno propicio para la renovación y construir la cultura organizativa que fomente la creatividad y la innovación. La creatividad organizacional depende también de cómo los líderes animan y gestionan la diversidad en la organización, así como desarrollar una estructura eficaz en que el liderazgo sustenta el proceso de innovación.

Motivación

Todo directivo tiene por función principal lograr resultados a través de otros, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos de que dispone; en definitiva, sacar el óptimo rendimiento de los medios materiales y hacer productivas las fuerzas y capacidades de sus colaboradores. De ahí que resultados

y personas constituyen los dos pilares fundamentales sobre los que se asienta toda gestión empresarial. Por ello, el directivo debe tratar de contemplar en su actuación profesional a ambos factores evitando descuidar alguno de los factores y evitar conflictos entre ellos. Efectivamente, en la literatura se ha encontrado un concepto, la motivación, en estrecha relación con el liderazgo. Marina (2011) considera a la motivación como uno de los conceptos más confusos de la psicología, porque incluye muchas cosas y matices.

Llano y Llano (1998) en su reflexión sobre los dilemas éticos de las empresas actuales, incluyen a la motivación como uno de los catalizadores en los que se personalizan los valores en la empresa, junto al trabajo, la dirección, el capital y las relaciones con el entorno, dándoles una proyección social y solidaria. La motivación, considerada también como un intangible integrante del capital intelectual de la organización, forma parte del nivel estratégico y planificación a largo plazo, que son los indicadores que se orientan hacia el futuro de la entidad (Bossi *et al.*, 2001). Los recursos humanos, con sus conocimientos, habilidades y actitudes son fundamentales para que la entidad logre sus objetivos (Klase, 1996). En consecuencia, la motivación hace disponer de empleados competentes, capacitados, con un nivel de formación adecuado al puesto de trabajo, personas activas con capacidad para innovar e incluso influir es un activo intangible fundamental para conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Las organizaciones funcionan gracias a las personas y el futuro pasa por tener cada vez más en cuenta sus deseos y aspiraciones para, encauzados convenientemente, poder lograr los objetivos de la organización. En la creación de entornos de trabajo más humanos y con una alta calidad de vida, y en la motivación adecuada de los profesionales, pueden estar las claves para alcanzar las más altas cotas de productividad en la gestión por encima de técnicas, sistemas o modelos directivos. Desde la perspectiva de las competencias, Agut Nieto y Grau Gumbau (2001) consideran que para un desempeño experto o competente de las tareas del puesto, al conjunto de conocimientos y habilidades deben añadirse, entre otras, cuestiones relativas a la motivación o disposición para hacer, cuestión a la que se refiere el concepto de motivo de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) o el de actitud de Peiró (1999). La importancia, pues, de la motivación queda fuera de toda duda desde la perspectiva de las habilidades directivas. En este sentido,

Zheloukhova (2014) recoge la opinión de los profesionales de recursos humanos, de que la primera condición para desarrollar el liderazgo es incidir en las habilidades de motivación y empoderamiento, independientemente del nivel de gestión que ocupe el mando. Para motivar a los empleados, los puestos se deben expandir en dimensiones como variedad, identidad, valor, autonomía y retroalimentación (Hackman y Oldham, 1980).

La motivación es un difícil arte que consiste en conseguir que las personas hagan lo que el directivo desea que se haga, cuando éste quiera y como quiera, pero sólo porque los colaboradores quieren hacerlo.

La motivación de personas constituye una de las principales habilidades directivas para la que debe estar capacitado todo mando. Motivar a los empleados supone actuar sobre fuentes de satisfacción como reconocimiento y logro. Un reciente estudio de Cho y Perry (2012) concluye que los empleados que están motivados intrínsecamente están hasta tres veces más comprometidos que los empleados motivados extrínsecamente.

Para ejercer la función directiva en los momentos actuales es preciso poner en práctica una serie de habilidades que no se aprenden en las universidades, sino en el contacto y en la gestión diaria con los colaboradores (Urcola Tellería, 2008). El directivo de hoy en día no sólo debe preocuparse de los problemas técnicos que le afectan, sino que debe dedicar más tiempo a atender las demandas y a resolver los problemas de sus colaboradores. No puede ni debe dejarlos de lado, sino que debe afrontarlos tratando de solucionar de la forma más eficaz posible. Por eso se dice que un directivo tiene la habilidad para motivar cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que la persona a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace.

Cooperación y trabajo en equipo

Dirigir equipos eficaces se ha convertido en una de las claves más importantes que se valoran en el quehacer directivo. Las empresas están formadas por personas que necesariamente, y cada vez con mayor intensidad, necesitan trabajar en equipo, cooperando en un objetivo común. Esta realidad incuestionable hace destacar el papel, el rol, muchas veces no reconocido suficientemente, del responsable, del jefe, del directivo, del líder, en la dirección de equipos. Por tanto, dirigir equipos se convierte en una función de relevancia en el momento actual. El

rol que debe desarrollar el directivo consiste en un conjunto de responsabilidades y funciones básicas para que el equipo avance con éxito en la misión encomendada.

La habilidad del trabajo en equipo, para Katzenbach y Smith (2005) consideran que un equipo debe estar formado por un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideren mutuamente responsables. Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Caruso y Salovey (2005) consideran que la comunicación frecuente desde el primer momento entre los miembros del equipo es fundamental en el desarrollo de una identidad compartida. Por ello, para conseguir que un equipo actúe de modo efectivo es importante que sus miembros resuelvan sus discrepancias adoptando comportamientos cooperativos y constructivos que ayudan a la cohesión de sus miembros y al enriquecimiento del equipo.

El trabajo en equipo consiste en aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo, que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo.

Se requiere de cuidado, responsabilidad y respeto por su dignidad, así como de desarrollo de las propias capacidades de conocimiento de las personas y acrecentar la habilidad para tratar con ellas. Esta es una competencia transversal que se considera de gran importancia, pues engloba a otras muchas de las habilidades que un directivo debe desarrollar adecuadamente. Dirigir equipos se convierte en una oportunidad excepcional de poder producir resultados eficaces para la organización, mediante el despliegue de habilidades directivas entendidas como el vehículo, el instrumento, mediante el cuál el directivo pone en práctica su

estilo de gestión, sus herramientas y sus conocimientos en la gestión de proyectos (Ingason y Jónasson, 2009). Pero todas ellas, pasan por la consideración y el conocimiento de cada uno de los integrantes del equipo.

En definitiva, la habilidad de trabajo en equipo es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad, que hace que dirigir equipos sea poner en práctica constantemente una habilidad que se identifica como transversal, puesto que engloba y afecta a todo el proceso y que resulta determinante en el resultado final que se persigue: la habilidad de comunicar con el equipo, de transmitir con claridad el pensamiento y la visión de futuro que se quiere y que guía el quehacer de las personas que lo integran.

Desarrollo de personas

El trabajo directivo tiene muchos aspectos que le hacen por una parte muy deseado y por otra muy cuestionado. Es decir, hay numerosos aspectos que lo hacen atractivo y anhelado, como por ejemplo, el ejercicio de la autoridad, el tener responsabilidad sobre algo y sobre alguien, la mayor retribución, la potestad para tomar decisiones, mayor libertad de acción, etc. En cambio, hay otros aspectos que hacen su ejercicio difícil y problemático. El directivo tiene que afrontar la resolución de problemas, atender los conflictos que no pueden obviar ni mirar a otro lado, sino que deben enfrentarse a ellos para resolverlos. Otra cuestión difícil sería la toma de decisiones, muchas veces problemática y que supone verdaderos motivos de ansiedad por los dilemas éticos que a muchas personas les provoca. Finalmente otro de los motivos que es fundamental en el ejercicio de un puesto directivo es precisamente el de ser capaz de dirigir personas. Hay una función básica a la que un directivo no podría renunciar nunca: la dirección de personas. Gómez (2008) plantea que la labor de dirigir personas en la empresa es la más difícil y compleja de todas las facetas que el directivo debe asumir. Alonso García *et al.* (2010) se refiere al desarrollo de las personas en entornos organizacionales como un área que estudia la evolución de las conductas de las personas en el trabajo, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad. Una investigación de Hennessy y Tech (2011) sugiere que los empleados de todas las generaciones esperan recibir empatía y atención de un líder. En esta línea, es básico en el liderazgo la consecución de las metas que se deriva de estimular el

compromiso de las personas para alinear las necesidades individuales con los objetivos de la organización (Yukl, 2012).

Cerro Guerrero (2010) afirma que el compromiso e implicación que tanto se valora en los trabajadores no sólo depende de éstos, sino que el directivo debe desarrollar adecuadamente su función para ayudar a afianzar y fortalecer aún más ese compromiso. Y aquí se encuentra el directivo como desarrollador de personas: aquél que se preocupa de las personas de su organización, de sus potencialidades, que sabe sacar lo mejor de cada trabajador. En el desarrollo, se asume que la empresa busca optimizar sus resultados a través del mejoramiento de las condiciones de los trabajadores. Anderson (2010) se refiere al desarrollo de personas como la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son la atención y el apoyo individual, su estimulación intelectual y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dichas metas organizacionales.

Tal como afirma Higuera-López (2011) la dirección de personas necesita retomar algunos elementos de la gestión humana: aspectos tales como comportamiento individual, percepción, actitudes, valores, personalidad, teorías de la motivación, el diálogo y la socialización, los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima y cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, gestión del conocimiento.

Se requiere que, a partir del estudio del ser humano y su especificidad, el directivo considere, en su desempeño, la complejidad propia de aquel. Por su parte, González González (2009) considera que el desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Efectivamente, la labor de dirigir personas es una faceta compleja, con múltiples vertientes y enfoques. Aquí no hay una regla fija. Cada directivo es diferente y cada trabajador también. Cada empresa es diferente y cada cultura organizativa también. Por tanto, son tantas las posibilidades que se pueden presentar, que la conclusión cierta es que se está ante una realidad muy compleja: la dirección de personas. Por eso mismo, es el atributo más importante a la hora de

definir al liderazgo. En esta línea, las conclusiones de Castro *et al.* (2013) apuntan que las debilidades y ausencia de competencias directivas están asociadas principalmente a la baja capacidad de desarrollo y dirección de personas, entre otras.

De cara al futuro, las nuevas expectativas de desarrollo de los recursos humanos obliga a la dirección a conocer las necesidades de cada uno de ellos. Con el fin de incrementar la calidad de vida y la productividad de las personas que trabajan en una organización, los directivos deberán conocer de sus colaboradores no sólo sus habilidades a nivel profesional, sino también sus expectativas de desarrollo y crecimiento en todas sus dimensiones (Dotlich y Cairo, 2002).

Así como difícil y compleja es la labor de dirigir personas, no es menos cierto que son precisamente las personas las que hacen encontrar la solución a los problemas. La dificultad de la dirección de personas no quita que se esté ante lo que en muchas ocasiones se ha identificado como "el principal activo de la empresa". Por tanto, es ésta una cuestión que se considera fundamental. El directivo necesita de los trabajadores para desarrollar sus funciones adecuadamente y los trabajadores necesitan un directivo que gobierne la empresa hacia el éxito. Hay mutua dependencia. Nancarrow *et al.* (2013) refiriéndose a las competencias de un equipo multidisciplinar incluye el facilitar el desarrollo de personas mediante la capacitación, las recompensas, el reconocimiento y las oportunidades para el desarrollo profesional.

Tradicionalmente el desarrollo de personas se limitaba a gestionar adecuadamente los reconocimientos y castigos. Era lo que se conocía en la jerga del *management* como la política del palo y la zanahoria. Aunque esta es una política ya superada, lo cierto es que el primer escalón en el desarrollo de personas pasa por gestionar bien los reconocimientos y las sanciones. Una vez superado este primer nivel (reconocer éxitos del equipo, los logros y avances personales y colectivos es fundamental y garantiza una mayor implicación, también el corregir malos hábitos, comportamientos y actitudes, que permite transmitir mensajes de que no se tolera el incumplimiento de las responsabilidades, que todos son imprescindibles para que el equipo funcione, etc.), el desarrollo de personas se puede abordar desde otros planteamientos y enfoques sumamente interesantes. El que se considera más actual y directo es el conocido como coaching directivo. El

directivo se convierte en el mejor aliado. Consistiría en un proceso de acompañamiento que desarrolla el directivo que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales del trabajador. Es decir, el directivo, desde dentro de la empresa, se convierte en un actor principal para, de una manera sistemática, saber comunicar los aspectos a mejorar que favorezca un crecimiento personal y profesional.

En definitiva, el desarrollo de personas se convierte en uno de los elementos más importantes en el liderazgo. En el verdadero liderazgo, aquel que se fija en las personas. No es posible entender un liderazgo moderno basado en el crecimiento personal del líder. Este liderazgo egoísta termina fracasando. El verdadero liderazgo es aquel que cree en las personas que forman parte de su equipo, empresa u organización, y piensa que creciendo ellos, él crece.

Maxwell (2012) considera al desarrollo de personas como uno de los cinco niveles del liderazgo, que identifica como el nivel de la reproducción: las personas siguen al líder por lo que ha hecho por ellos, es decir, el cometido más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial.

Gestión de reuniones

Se aborda una habilidad cuya carencia es a menudo la causa de que un directivo no pueda progresar suficientemente en su desarrollo profesional, o se vea imposibilitado para poner en práctica el estilo de dirección adecuado a su tarea y equipo. En la investigación realizada se preguntaba a los empleados públicos por esta habilidad, la gestión de reuniones, definida como *“la capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Se está, por tanto, ante una actividad que se genera en una situación de grupo, en momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico. Puente Ordóñez (2009) define a la reunión como una técnica de gestión, de dimensión social porque aglutina a un grupo de personas que tienen algo en común para conseguir un objetivo concreto. Es una técnica de gestión porque posee un protocolo de actuación que determina un desarrollo adecuado según el fin al que se pretenda llegar. Existen distintas formas de coordinar a un equipo de trabajo, y la más extendida y desarrollada es la de convocar a todos los miembros a una reunión. La reunión es una herramienta de gestión ampliamente utilizada y no siempre bien usada, por cuanto pretende servir

a distintos objetivos bajo la misma práctica. Y es entonces cuando aparecen las ineficiencias derivadas de una mala praxis y aparece el aburrimiento como la tónica general en las reuniones de trabajo. ¿Qué provoca el aburrimiento? Pues la inadecuada gestión de la misma, la falta de preparación de la reunión, o incluso la errónea decisión de llevarla a cabo.

Pérez Moya (1996) afirma que el éxito de una reunión depende principalmente de dos factores: la preparación y la dirección. Por su parte, Peña Acuña (2005) destaca la importancia de instrumentos de comunicación interna como son las reuniones y las entrevistas personales. Puente Ordóñez (2009) considera que la gestión de toda reunión desde el punto de vista directivo conlleva a reflexionar sobre dos puntos: cuál es el objetivo y para qué y quién será el responsable de la ejecución, cómo y cuándo. Así que el gestor de una reunión debe enmarcar la misma desde esta perspectiva ejecutiva para conseguir que resulte eficaz y práctica la reunión. Señalar para qué se está y que se pretende alcanzar es un elemento relacionado con el desarrollo de la reunión.

Investigaciones como la de Esfahani *et al.* (2013) inciden en los factores que contribuyen a la reunión eficaz e incluyen tres grupos de factores: antes, durante y después de la reunión. Sus resultados indican que la planificación es el factor más importante. López-Fresno (2006) considera a las reuniones de trabajo como una de las herramientas básicas en las organizaciones para la colaboración y la cohesión del grupo, y un vehículo importante para la comunicación y la toma de decisiones, pero a veces resultan improductivas, lo que implica un coste a optimizar. Puig-Bernabéu *et al.* (2010) se refieren a los equipos de mejora que deben realizar reuniones periódicas para tratar de resolver los problemas que surgen a diario, o mejorar sus procedimientos y métodos de trabajo. La gestión de estas reuniones es uno de los problemas por los que fracasa la implantación de la mejora continua. Se trata, por tanto de una apuesta por las reuniones como proceso, superando la tradicional consideración como un evento aislado. Para ello, es preciso acudir a las *checklist*, como un instrumento crucial para considerar a la reunión como una oportunidad de aprendizaje real.

Gharakhani y Eslami (2012) comparte el juicio generalizado del mal endémico que representan las reuniones improductivas en las organizaciones.

Proponen un modelo basado en cinco partes con la finalidad de mejorar la calidad de las reuniones y de aplicar una gestión efectiva:

- Descripción del objetivo reunión.
- La elección de los participantes.
- Preparación de la reunión.
- Dirigir el proceso de toma de decisiones en equipo.
- El registro y la evaluación de los resultados de la reunión.

Creatividad

La complejidad creciente del mundo moderno demanda creatividad y originalidad por parte de los individuos y desplaza los temas referidos a la creatividad a una nueva dimensión. Hablar de creatividad e innovación en las organizaciones pasa necesariamente por las personas. En el fondo, por mucho que se quiera desviar la atención, son las personas las que aprovechan las mejoras tecnológicas adaptándolas a las necesidades de las empresas. Y son también las personas, con sus competencias, habilidades, actitudes y motivaciones las que desarrollan nuevas ideas al servicio de la organización. Por ello, Ackoff y Vergara (1988) llegan a considerar a la creatividad como la capacidad de modificar las limitaciones autoimpuestas. Se puede entender la creatividad como la capacidad de generar una idea original; es el sustento de la invención y la innovación, es una herramienta de la innovación.

Esta es una habilidad de gran transcendencia en la economía actual, basada en el conocimiento y sometida a grandes transformaciones, acelerándose unos cambios sin que a veces las personas se percaten o adapten adecuadamente. Y esta aceleración está alimentada por la innovación y la creatividad. Amabile (2012) propone cuatro componentes necesarios para cualquier respuesta creativa: tres componentes dentro del individuo, habilidades, los procesos de creatividad y la motivación intrínseca sobre la tarea realizada, y uno de los componentes externos a la persona, el entorno social en el que el individuo está trabajando. En la actualidad, la creatividad y la innovación organizacional tiene una clara implicación para los ambientes de trabajo creados por los directivos. Por tanto, se trata de una habilidad muy actual, imprescindible, que debe ser una exigencia que no puede faltar en cualquier empresa con verdadera visión de futuro. En este sentido, se reivindica una vez más la importancia estratégica de la formación en la empresa.

La formación será un aliado en la generación de la creatividad e innovación. Gino y Ariely (2012) consideran que la capacidad de generar nuevas ideas y pensar creativamente respecto de los problemas ha sido considerada como una habilidad importante tanto para los individuos como para las organizaciones. El pensamiento creativo permite a las personas resolver problemas de manera eficaz (Mumford y Gustafson, 1988) y permanecer flexible para que puedan hacer frente a las oportunidades y los cambios en su vida del día a día.

Para Paredes Costa y Rojas Cortés (2007) esta habilidad permite descubrir alternativas en la solución de problemas, así como analizar ciertas situaciones usando diferentes procesos, determinando soluciones prácticas. Afirman que la creatividad es una función tan natural de la mente como la respiración y la digestión. Establecen dos grupos de personas: los muy pocos que creen que tienen creatividad y los muchos que creen que no la tienen. Sin embargo, todas las personas tienen la capacidad de crear y cada uno la expresa de forma distinta. Las personas creativas poseen características particulares como la competencia en un área (son expertos), además de tener habilidades como flexibilidad, perseverancia, asunción de riesgos y motivación intrínseca (interés, disfrute, reto, satisfacción).

Esquivias Serrano (2004) concluye que el fomento de esta habilidad es tan significativo para las grandes empresas que han logrado invertir grandes cantidades para su desarrollo, además de proporcionar espacios donde se pueda pensar, crear y proyectar estas potencialidades en beneficio de una mejora continua. Puccio *et al.* (2007) afirman que la creatividad es un fenómeno complejo y multifacético, existiendo muchas variables que influyen en la generación y realización del pensamiento creativo. La creatividad es la esencia de lo que significa el ser humano; todas las personas tienen la capacidad de aplicar la imaginación de una manera que genere nuevas ideas. Dado el hecho de que el pensamiento creativo y la resolución de problemas son habilidades esenciales para la vida, sería conveniente que las escuelas enseñen los procesos y principios creativos y que las organizaciones adopten tales métodos. Puccio *et al.* (2007) destacan que toda la sociedad sería el beneficiario de la mejora de las habilidades de pensamiento creativo.

Coaching

Como se ha dicho anteriormente, el liderazgo constituye un fenómeno altamente complejo, que no se limita a las prácticas que establece el directivo, ni a las características individuales que éste posea; implica, también, la capacidad de autotranscendencia, su desarrollo integral como persona, sus habilidades para interactuar con los demás y con el ambiente, y su capacidad para liberar las potencialidades de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades; en última instancia, debe observar su diversidad y lograr establecer las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos comunes del equipo. Se han implementado varias estrategias para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos, entre ellas destaca el *coaching*, que tiene el propósito de cualificar sus habilidades para dirigir personal, enfrentar adecuadamente los conflictos, favorecer procesos de negociación y lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores. Gilley *et al.* (2009) definen el *coaching* como un proceso de mejora del rendimiento por el desarrollo de relaciones sinérgicas con los empleados a través de formación, asesoramiento, confrontación y tutoría. El *coaching* se basa en la retroalimentación y la comunicación (Mintzberg, 2004), diseñados para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de los empleados (Hill, 2004), resultante en un mejor desempeño debido a una mayor conciencia (Whitmore, 1997). Mosley *et al.* (2005) consideran al *coaching* como una supervisión en persona, destacando que cualquier conversación entre directivos y los empleados es potencialmente una conversación de *coaching*.

Desde hace años la palabra *coaching* ha irrumpido con fuerza en el vocabulario del *management*, del deporte y está traspasando al entorno de la calle. Esta disciplina, que nace de la confluencia de otras muchas, ha nacido sin origen y sin propósito evidente, siendo el fruto de la interacción del ser humano con la sociedad en busca de nuevas respuestas a interrogantes e inquietudes pasadas. Las distintas definiciones y las distintas escuelas o metodologías confluyen en algo muy importante: todo lo que se quiere ser está potencialmente en cada persona, sólo se tiene que aprender una nueva forma de que aflore al exterior. La consciencia y responsabilidad sobre el ser da la clave y la fuerza para definir el propósito de vida y actuar en pro del mismo (Sans Zapata, 2012). En la presente investigación el *coaching* se ha definido como “la capacidad de liderar el proceso que lleva a

conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona”.

Después de una amplia experiencia en la práctica del *coaching*, Launer (2012) define este constructo como el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. Por su parte, Mosley *et al.* (2005) afirman que el *coaching* pueden entenderse como una oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios de desempeño, para afirmar y reforzar los valores básicos del grupo o equipo, para escuchar ideas y participar a los empleados en el proceso de planificación y solución de problemas.

El *coaching* es un potente generador de habilidades de liderazgo en los niveles ejecutivos de las organizaciones, por lo que al desarrollarlo producirá beneficios en las personas, repercutiendo en sus empresas. El *coaching* es una herramienta muy importante hoy en día en el ámbito organizacional, ya que es de gran utilidad para el manejo y desarrollo de talento humano (White, 2009). Ha sido definido como la actividad donde el empleado trabaja de forma directa con el supervisor, de tal forma que logre un mejor desempeño y logre potencializar sus habilidades y capacidades (Gregory y Levy, 2011). De forma más específica se encarga de: a) el desarrollo de habilidades individuales teniendo en cuenta el análisis que se realiza entre las competencias requeridas para un cargo específico y el nivel de habilidad actual de la persona; b) el manejo de problemas de desempeño; c) la ayuda para el afrontamiento de retos; d) para tratar asuntos específicos de la agenda ejecutiva (McCormick y Burch, 2008). Peterson *et al.* (2003) demostraron que la habilidad que tienen los ejecutivos a la hora de liderar sus equipos, afecta de forma directa a la manera de cómo sus miembros perciben su efectividad como líder; y comprobaron que el éxito de una empresa depende de la habilidad que tiene el responsable del manejo del equipo.

El enorme auge que ha tenido esta habilidad directiva ha permitido numerosas investigaciones y una atención preferente por parte del mundo académico. Por ejemplo, Turner (2012) se fija en la necesidad de comprender mejor la naturaleza del *coaching* dentro de una organización con el fin de identificar y explorar las características necesarias para el entrenamiento y poder lograr un impacto favorable en la cultura y el desempeño de la organización. Lozano Correa

(2008) destaca que el *coaching* es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias llevan a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros. García-Lombardía *et al.* (2001) incluyen al *coaching* dentro de las principales competencias directivas, que implican el desarrollo y compromiso de los empleados. Definen esta competencia directiva como el proceso por el que se ayuda a los colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Las muchas modalidades de *coaching* demuestran el gran auge que está teniendo este constructo en la actualidad, aunque hay un denominador común basado en el desarrollo de habilidades para la mejora personal. En este sentido, Ford (1991) argumenta que el *coaching* ejecutivo puede transformar el rendimiento al permitir a los ejecutivos a establecer sus propios criterios de mejora, aunque como afirma Carter (2001), su extensión a poblaciones más amplias está muy limitado por su elevado coste y la escasez de *coaches* experimentados.

Un constructo relacionado con el *coaching* es el *mentoring*, que consiste en el proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado), en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos (Soler, 2003). En el ámbito de las investigaciones deportivas se establece que el *mentoring* es definido como “el proceso en el cual una persona más experimentada (el mentor) sirve como modelo, proporciona la dirección y la ayuda a un principiante (el protegido), y favorece el progreso individual de su carrera (Weaber y Chelledurai, 1999).

El *mentoring* es un vehículo del proceso de aprendizaje (Jiménez Saiz y Lorenzo Calvo, 2009), sin embargo, tal y como señala Soler (2003), es preciso conocer bien el proceso, los beneficios que se pueden obtener, los objetivos que se persiguen y las barreras que existen para hacer un diseño adecuado del *mentoring* con el fin de acortar la curva de aprendizaje y estructurar la formación que requiere el dominio de la actividad en cuestión. Siguiendo a Valderrama (2009), *coaching* y *mentoring* son metodologías de aprendizaje muy potentes tanto para los individuos como para las organizaciones. Ambas comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional, tienen una misma filosofía de aprendizaje y

requieren avanzadas habilidades personales e interpersonales, tanto del *coach* como del mentor.

A modo de conclusión, Warah (1999) entiende el coaching como un enfoque de gestión que es mucho más que un evento que tiene lugar una vez al año durante las evaluaciones de desempeño. Es un proceso continuo que requiere habilidad, la profundidad de la comprensión de la naturaleza humana y mucha práctica para alcanzar su potencial. El mayor reto en la gestión de los recursos humanos ha sido siempre la cuestión de cómo desbloquear y movilizar el potencial de los empleados.

1.2.1.4 Dimensiones de Habilidades directivas

Buchele (2007) define la dirección diciendo: “Es la influencia interpersonal del administrador, gerente o directivo, a través de la cual logra que sus subordinados logren los objetivos de la organización mediante la comunicación, la motivación y la supervisión” (p.3).

Dentro de todas las actividades, funciones y roles que ejercen los directivos en su desempeño, podemos reconocer una serie de habilidades que se pueden identificar en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de su experiencia, su práctica profesional, su personalidad y de su preparación y conocimientos. Estas habilidades directivas comprenden tres grandes grupos o dimensiones: habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Siendo la **habilidad conceptual** la capacidad de analizar sucesos, tendencias, identificar cambios, escenarios posibles hipotéticos. Esta habilidad, si bien está presente en todos los niveles, es de especial importancia en los niveles más altos de la estructura de una organización (alta dirección), ya que son los directivos que necesitan tener una visión más orientada al largo plazo de la empresa.

La **habilidad humana** está relacionada con la capacidad de interactuar con sus subordinados. Incluye aspectos como la capacidad de liderar, motivar, coordinar y dirigir. Este tipo de habilidad es fundamental en los directivos de línea media por estar en contacto con todo el flujo de información de la organización y ser el personal de anclaje entre la alta dirección y personal operativo. Y por el hecho

de implicar a todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos de la empresa.

Las **habilidades técnicas** se refieren a los conocimientos técnicos específicos y necesarios para poder desarrollar una actividad de la organización. Esta capacidad consiste en dominar una metodología de trabajo, emplear las técnicas y la tecnología necesaria para resolver los eventuales problemas de la organización.

Ninguna habilidad es excluyente de las otras, sino que todas son útiles y necesarias para el desempeño de un buen directivo. En función del puesto que ocupe en la organización y de la orientación de su trabajo serán necesarias unas habilidades directivas más que otras. A medida que el mundo presenta nuevos cambios, de igual manera lo hace la necesidad de las habilidades de dirección. Es por ello que todo directivo o quien aspire serlo, debe estar en una permanente actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Whetten y Cameron (2005) afirman que las personas que llegan a la cumbre de su eficacia personal y de su organización, son las que desarrollan habilidades directivas, agrupadas en tres grandes dimensiones: personales, interpersonales y grupales.

Dimensión 1: Habilidades personales

Las habilidades personales son las que permiten visualizar las cualidades de liderazgo del directivo y que demuestra su influencia positiva en los demás a través de su comportamiento, sus valores, sus gustos, su ideología, su forma de trabajo que deben servir para gestionar las múltiples capacidades del talento humano a su cargo, así como optimizar los recursos de la institución hacia el logro de sus objetivos.

Por un lado, Goyal (2013) afirma: “las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización” (p. 43) De esta manera, hace ver que mediante el desarrollo de habilidades personales, un directivo puede conducir exitosamente una empresa debido a que dichas cualidades le permiten relacionarse asertivamente con los demás.

Por otro lado, Newman (2000) afirma: “se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el

apoyo, la ayuda y el compromiso” (p.26) Esto implica las cualidades de las que debe estar premunido el directivo para que su desempeño sea eficaz.

Asimismo, Jafarzadeh (2013) refiere: “la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayores responsabilidades en el futuro” (p.81). Esto debido a los continuos cambios y retos en el ámbito laboral y tecnológico.

También, Reh, (2009) sostiene: “las habilidades personales consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo” (p.72). Aquí se encuentran habilidades como capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional y la gestión del estrés, estrategia y desarrollo personal, desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas, destacando que dichas habilidades se pueden adquirir o desarrollar mediante el estudio y la puesta en práctica.

De igual manera, Esparza (2009) afirma: “la calidad de nuestras relaciones radica en la calidad de cómo somos y cómo tratamos a los demás” (p.17). Haciendo referencia a las cualidades personales que debe tener todo líder

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales son aquellas que desarrollan la capacidad de comprender a los demás, asimismo nos permiten emplear dichos conocimientos en nuestras relaciones con los demás, éstas se demuestran por medio de la asertividad y empatía que tiene el ejecutivo para mantener con cohesión al grupo, así como la manera de dirigir las relaciones sociales, solucionando los problemas.

Por una parte, Agolla y Van Lill (2013) afirman: “la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión” (p. 61). Desde este punto de vista, ponen énfasis en la comunicación y otras habilidades imprescindibles para llevar adelante un correcto manejo empresarial.

Por otra parte, Alles, (2007) refiere: “en toda organización interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, bien sea como empleados o como directivos” (p.25). En tal sentido, la importancia que tiene el saber relacionarse con otras personas en su calidad de directivo y saber cómo motivarla para que de lo mejor de sí.

Del mismo modo, Pollitt y Bouckaert (2000) mencionan “son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por tanto, serán las que señalen las ventajas competitivas entre empresas” (p. 37). Según ésta apreciación, se refirieren al valor que tienen las relaciones humanas, al punto de marcar diferencias entre las organizaciones.

Por último, Sánchez Morón, (2009) sostiene: “el principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos” (p.52). Esto nos hace ver la capacidad que debe tener todo directivo para adecuar su empresa a las exigencias externas desarrollando habilidades interpersonales.

Dimensión 3: Habilidades grupales

Las habilidades grupales, son las habilidades que un directivo desarrolla para ejecutar trabajos en grupo orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, asimismo el directivo requiere emplear técnicas de trabajo en equipo, fomentar la delegación de funciones, tener capacidad de negociación frente a conflictos laborales.

Según Martínez (2010) manifiesta: “existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros” (p. 46). Es por ello que el directivo debe saber distinguir el trato individual del trato grupal puesto que cada trabajador merece un trato individual.

Ortega y Aguilar (2010) manifiesta:

“para que los subordinados acepten la autoridad de los directivos, es decir, no basta con que realmente los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los trabajadores perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real” (p. 136).

En consecuencia, es importante que un directivo desarrolle y adquiera habilidades grupales, pero más importante es que él se gane la confianza de los trabajadores sin perder el principio de autoridad.

Cerro Guerrero (2010) expresó: “el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás” (p. 83). Por tal razón, hace notar que las habilidades de grupo de un directivo deben partir primero de la iniciativa de prestar apoyo a los demás en su desempeño antes que exigir.

Hernández J. (2010) sostuvo: “todo directivo debe impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales” (p.54). En este sentido desde la gerencia se debe diseñar herramientas e implementar estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas organizacionales.

Dhiman (2007) señaló: “el secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes” (p.93). En este caso se refiere a la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia e identidad con la organización.

1.2.2 Motivación laboral

La motivación es el motor que impulsa a los colaboradores a identificarse con la empresa, a trabajar con entusiasmo por los objetivos organizacionales, a ofrecer aportes innovadores.

Según, Porret (2010), manifestó “la motivación es la fuerza que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano, asimismo laboralmente alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible” (p.86).

Carrillo (2008), “la motivación es la energía y disposición con que se lleva a cabo las acciones” (p, 2).

Abarca (2006) señala: “es necesario entender la motivación como proceso que no nace con nosotros, sino se desarrolla en intimo contacto con el medio en el que cada uno se desenvuelve” (p, 28).

(Robbins, 2001) argumenta: “la motivación es el deseo de hacer todo tipo de esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, acompañado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

García, V. (2012), señala: “la motivación laboral es la fuerza que estimula al trabajador para satisfacer sus propias necesidades y alcanzar los objetivos organizacionales a través del desarrollo de su trabajo”.

Reeve (1994, p.6); Bedodo, V. (2006, p.14) sostienen: “los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta y ella está en función de un sinnúmero de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos y en forma compleja”.

Entonces, se puede definir que la motivación es la energía que impulsa a la persona a realizar un trabajo y persistir en ella para su culminación, así mismo está vinculado con el medio en el que cada uno se desenvuelve.

Por otra parte, las empresas intentarán motivar a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la empresa.

1.2.2.1 Dimensiones de motivación laboral

Gonzales (2011, p.27), analiza la Motivación en dos dimensiones: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Motivación Intrínseca:

Es el entendimiento personal del mundo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Segùn, Santrock (2004) refirió:

La motivación intrínseca se da cuando la persona realiza una actividad mediante incentivos internos, y siente placer al realizarla, asimismo para lograr esa satisfacción de realizar algo y conseguirlo, éste no se encuentra determinado por factores externos, se relaciona con la autosatisfacción personal y la autoestima, hay personas que realizan ejercicios físicos porque disfrutan de dicha actividad (p.25).

Robbins (2004) señala: “la motivación intrínseca es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p. 84) En tal sentido nos está indicando que es un acto voluntario orientado a complacer una necesidad personal.

Naranjo (2009) afirma: “es el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas” (p. 65). Es por ello que se le denomine intrínseco, porque está dentro de cada persona, en un momento determinado.

Van Den Broeck et al. (2009), postula: “la motivación de los empleados hacia su trabajo aumentará si se desarrolla en un ambiente de confianza, buenas relaciones y autonomía” (p. 39). En virtud de lo cual y de esa forma, podrán sentirse con mayor libertad para poder brindar opiniones, tomar decisiones propias y tener iniciativa, promoviendo así, su motivación intrínseca

Reeve (1996) afirma: “motivación intrínseca consiste en el comportamiento de una persona, sin que medie ningún tipo de motivación extrínseca” (p.77). Por ello se puede decir que es su comportamiento natural, voluntario y espontáneo

Ramírez, Abreu y Badii (2008) señalaron: “los empleados que poseen una clara motivación intrínseca en relación a su trabajo, se desempeñan mejor que aquellos que presentan motivación extrínseca; además, tienen una mayor satisfacción laboral y una actitud más positiva hacia su organización”(p. 92). Esto nos indica que la motivación intrínseca no proviene del factor estímulo – recompensa, ni está condicionada a ningún factor.

Sánchez (2008), indicó: “los factores principales que fomentan la motivación intrínseca en los empleados son las expectativas de promoción y línea de carrera, confianza, reconocimiento, además de la dirección y supervisión del jefe directo” (p.120). Por tal motivo, todos estos factores a su vez, aumentan la satisfacción que tienen hacia su trabajo actuando como factores motivadores.

Motivación Extrínseca

Es la incentivación externa de ciertos factores, que se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.

Por un lado, Santrock (2004) manifestó:

En este tipo de motivación el estímulo motiva a la persona a realizar una actividad que se origina de fuera, es un incentivo externo que proviene de la propia tarea, como son los premios, las bonificaciones, el reconocimiento, etc. Funcionando así mismo a modo de refuerzo (p.25).

Reeve (1996) afirma : “motivación extrínseca es cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externos, las causas fundamentales de la

conducta están fuera y no dentro de la persona” (p. 35). Haciendo alusión a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como son : el dinero y el halago y responden al condicionamiento clásico y al condicionamiento operante.(estímulo – respuesta).

Ryan y Deci (2000) manifestaron: “la motivación extrínseca, se refiere a la realización de una actividad, con el objetivo de obtener una recompensa externa (por ejemplo, el estado, aprobación o calificaciones aprobatorias)” (p. 15) Por tanto, la motivación extrínseca, en definitiva, es un tipo de conducta condicionada al premio – castigo.

La motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc. Otra característica de la motivación extrínseca es que los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por esas recompensas externas.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

En el aspecto teórico, la investigación se justifica porque permitió determinar la relación entre las habilidades directiva y la motivación laboral en toda organización, llámese empresa o institución educativa. Al respecto Whetten y Cameron (2005) sobre las habilidades directivas, manifiestan que : *“las personas que llegan a la cumbre de su eficacia personal y de su organización, son las que desarrollan habilidades directivas, agrupadas en tres grandes dimensiones: personales, interpersonales y grupales”*.

1.3.2 Justificación práctica

Porque mediante sus resultados se podrá conocer la situación en que se encuentran los directivos y los docentes de las instituciones educativas privadas de la UGEL N°2 del distrito del Rímac, lo que hará posible aplicar soluciones que permitan mejorar la situación de los docentes, dando solución a los problemas, eficacia, autoconfianza, persuasión, socialmente se mejorará el desempeño docente, sus resultados beneficiarán a los directivos, docentes y a las propias instituciones educativas privadas y nacionales.

1.3.3 Justificación metodológica

Porque a través de sus resultados hará que las habilidades directivas mejoren y a su vez favorezcan la motivación laboral; así mismo el uso de procedimientos e instrumentos empleados en la investigación, podrán ser usados en otros trabajos de investigación.

1.4 Problema

En las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac, los docentes del nivel secundario señalan que los directivos no presentan habilidades directivas necesarias, la planificación y control por parte de los directivos no se realiza con la rigurosidad requerida enfocada en el cumplimiento de los objetivos trazados, no se domina las técnicas participativas de dirección, ni se orienta hacia el logro de la identidad institucional, no se trabaja en equipo existiendo una escasa motivación y comunicación en el trabajo.

1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016?

1.4.2 Problemas específicos

Problema Específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016?

Problema Específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016?

Problema Específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016?

1.5 Hipótesis

Las hipótesis son explicaciones tentativas sobre la relación entre dos o más variables. (R. Hernández, 2014, p. 103)

1.5.1 Hipótesis general

Las habilidades directivas del director se relacionan con la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Las habilidades personales del director se relacionan con la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

Hipótesis específica 2

Las habilidades interpersonales del director se relacionan con la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

Hipótesis específica 3

Las habilidades grupales del director se relacionan con la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

1.6 Objetivos

El objetivo es el modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

La variable es una propiedad que posee una persona, un ser vivo, un objeto, un hecho o un fenómeno; que puede “fluctuar” y cuya variación es susceptible de ser medida u observada. (R. Hernández, 2014, p. 105)

2.1.1 Habilidades directivas

Definición Conceptual

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar con éxito las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Las habilidades directivas pueden ser definidas como grupos de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a determinados resultados en una organización. Whetten y Cameron (2005, p.32), sobre las habilidades directivas, manifiestan que son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Definición Operacional

Las habilidades directivas se agrupan en tres grandes dimensiones : Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales.

Las **habilidades personales**, es aquella dimensión que se concretiza mediante los siguientes indicadores : Motivación, Liderazgo, Optimización de Recursos, Desarrollo personal, Resolución de Problemas y Toma de Decisiones,

Las **habilidades interpersonales**, esta dimensión se concretiza mediante los siguientes indicadores : Asertividad y Empatía, Comunicación y Colaboración, Relaciones Sociales, Gestión del Talento Humano, Solución de Conflictos.

Las **habilidades grupales** esta dimensión se concretiza mediante los siguientes indicadores : Trabajo en equipo, Gestión de reuniones, Delegación, Negociación, Creatividad, Coaching.

Partiendo de estos indicadores se formula el Cuestionario a aplicar, correspondiendo mínimo dos preguntas por cada indicador y que nos va a permitir verificar su nivel de logro en la investigación. Seguidamente se asigna un valor a las posibles respuestas de cada pregunta, empleando la Escala de Likert, así tenemos : 1 = Nunca, 2= Casi nunca; 3= A menudo; 4= Casi siempre y 5= Siempre.

Este Cuestionario se somete al Juicio de Expertos (mínimo tres metodólogos de la especialidad). Se aplica primero a una muestra de la población para saber su Grado de Confiabilidad, según el estadígrafo de Cronbach, utilizando el programa SPSS, cuyo resultado debe ser superior a 0,750 y finalmente se aplica a toda la población, asignando Niveles a cada rango de respuestas : De 24 a 40 = Inadecuado; de 41 a 80 = Aceptable y de 81 a 120 = Adecuado

2.1.2 Motivación laboral

Definición Conceptual

La motivación laboral es la energía que impulsa a la persona a realizar un trabajo y persistir en ella para su culminación, así mismo está vinculado con el medio en el que cada uno se desenvuelve, las empresas motivarán a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en el logro de los objetivos institucionales.

Definición Operacional

La Motivación Laboral abarca dos dimensiones: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

La dimensión **Motivación Intrínseca**, tiene como indicadores: La autorrealización personal, la satisfacción con el trabajo que desempeña y el logro de metas.

Por otra parte, la dimensión **Motivación Extrínseca** tiene como indicadores más resaltantes: El salario, las buenas relaciones interpersonales, los reconocimientos.

Partiendo de estos indicadores se formula el Cuestionario a aplicar, correspondiendo mínimo dos preguntas por cada indicador y que nos va a permitir verificar su nivel de logro en la investigación. Seguidamente se asigna un valor a las posibles respuestas de cada pregunta, empleando la Escala de Likert, así tenemos : 1 = Nunca, 2= Casi nunca; 3= A menudo; 4= Casi siempre y 5= Siempre.

Este Cuestionario se somete al Juicio de Expertos (mínimo tres metodólogos de la especialidad) . Se aplica primero a una muestra de la población para saber su Grado de Confiabilidad, según el estadígrafo de Cronbach, utilizando el programa SPSS, cuyo resultado debe ser superior a 0,750 y finalmente se aplica a toda la

población asignando Niveles a cada rango de respuestas : De 18 a 30 = Bajo; de 31 a 60 = Moderado y de 61 a 90 = Alto

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1:

Matriz de Operacionalización de la variable Habilidades Directivas

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y Valores	Niveles y Rango
Habilidades Personales	Motivación	01 y 02	1: Nunca	24 a 40:
	Liderazgo	03 y 04	2: Casi nunca	Inadecuado
	Optimización de recursos	05 y 06		
	Gestión del Talento Humano	07 y 08	3: A menudo	41 a 80:
Habilidades Interpersonales	Asertividad y Empatía Comunicación y Colaboración	09 y 10	4: Casi siempre	Aceptable
		11 y 12		
	Manejo de relaciones sociales	13 y 14		81 a 120:
	Solución de Problemas	15 y 16		
Habilidades Grupales	Trabajo en Equipo	17 y 18	5: Siempre	Adecuado
	Gestión de reuniones	19 y 20		
	Delegación	21 y 22		
	Negociación	23 y 24		

Tabla 2:

Matriz de operacionalización de la variable Motivación Laboral

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y Valores	Niveles y Rango
Motivación Intrínseca	Autorrealización personal	01, 02 y 03	1: Nunca	18 a 30:
	Satisfacción con el trabajo que desempeña	04, 05 y 06	2: Casi nunca	Bajo
		07, 08 y 09	3: A menudo	31 a 60:
	Logro de metas		4: Casi siempre	Moderado
Motivación Extrínseca	Salario	10, 11 y 12	5: Siempre	61 a 90:
				Alto
	Relaciones Interpersonales	13, 14 y 15		
	Reconocimiento	16, 17 y 18		

2.3 Metodología

En la investigación se está empleando el **método hipotético-deductivo** porque se parte de la observación de un problema, el mismo que nos permite elaborar una hipótesis para tratar de explicar el problema en estudio, deducir sus causas y consecuencias y verificar o comprobar la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método nos obliga a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

2.4 Tipo de estudio

El estudio es Descriptivo porque busca especificar propiedades y características importantes de las variables que se analizan, y describe las tendencias de grupo. (Hernández et al., 2010, p. 80).

El estudio es correlacional porque asocia las variables mediante un patrón predecible para el grupo o población, además, “permiten conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 81)

2.5 Diseño de estudio

El diseño de investigación es el Plan o Estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento (Hernández et al., 2010, p. 128).

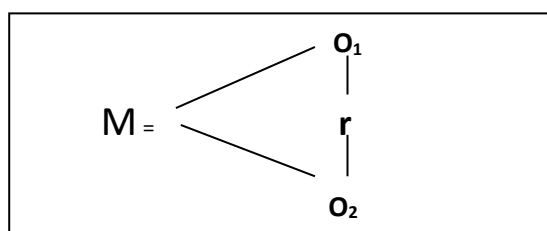
Diseño no experimental

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, correlacional, puesto que no manipulará las variables de estudio, son estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Transversal teniendo como fin “describir variables y analizar su acontecimiento e interrelación en un momento determinado. (Hernández et al., 2010, p.151).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente diagrama:

Figura 1. Diagrama del
diseño de correlación



Donde:

M : Docentes

O1 : Variable: Habilidades directivas

O2 : Variable: Motivación laboral

R : Indica la correlación entre ambas variables.

Este diseño describe y explica los datos recolectados en la muestra de estudio sin afectarlos.

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

Respecto a la población, Carrasco (2006) planteó: “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación.” (p. 236).

La población de la presente investigación estuvo conformada por 124 docentes de secundaria de las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

Tabla 3:

Distribución de la población

Instituciones educativas	N° Docentes
Dora Mayer de Zulen	18
Enrique Espinosa Dioses	24
San Basilio	18
Nuestra Señora de Patrocinio	25
Virgen Niña	19
Juan Jacobo Rousseau	20
TOTAL	124

Muestra

La muestra fue probabilística, tomada al azar mediante la aplicación de la fórmula probabilística de Arkin y Colton (1995, p.78), la muestra es “una porción

representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación”.

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde:

Z = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

p = 0.5

q = 0,5

e = 0.05 (5% de error muestral)

N= Población

n= tamaño de la muestra

Aplicando la fórmula, se obtiene: n= 94

Es decir, se aplicó el cuestionario a 94 docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

Ha sido estratificada de acuerdo al factor:

$$f_n = \frac{n}{N} = \frac{94}{124}, \text{ luego } f_n = 0.758$$

El número de unidades de análisis de cada institución educativa, compuesta por los encuestados se muestra en la tabla 4:

Tabla 4

Distribución de la muestra estratificada

Instituciones educativas	Población	Factor	N° Docentes
Dora Mayer de Zulen	18	0,75	14
Enrique Espinosa Dioses	24	0,75	18
San Basilio	18	0,75	14
Nuestra Señora de Patrocinio	25	0,75	19
Virgen Niña	19	0,75	14
Juan Jacobo Rousseau	20	0,75	15
TOTAL	124	---	94

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada para la variable Habilidades directivas y motivación laboral fue la encuesta que consiste en la recopilación de la información en la muestra de estudio.

2.7.1 Técnica la encuesta

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010). Enfatizó:” El cuestionario se entrega al participante y este lo responde ya sea que acuda a un lugar para hacerlo (como ocurre cuando se llena un formulario para solicitar empleo) o lo conteste en su lugar de trabajo, hogar o estudio” (p. 236).

Su llenado solo requiere leer correctamente las instrucciones y marcar una opción por cada pregunta. Es completamente anónima, es decir, el entrevistado no necesita identificarse y sus resultados son de absoluta reserva, su uso es general y no particular, para los fines de exclusivos de la investigación.

2.7.2 Instrumento

También Hernández, Fernández y Baptista (2010). Indicaron:” Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200).

Proviene del marco teórico que sustenta cada variable y debe servir para analizar la relación que existe entre ellas. Es indispensable su validación por parte de tres expertos como mínimo que declaren al instrumento como “aplicable” basados en tres características que debe reunir: pertinencia, relevancia y claridad de modo que permita al investigador, analizar los resultados con facilidad.

2.7.3 Cuestionario

El cuestionario es el conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido” (p. 306).

Su elaboración requiere mucho cuidado, procurando abarcar todos los aspectos a investigar. De igual modo las alternativas de solución deben ser de carácter cuantitativo para poder ser procesadas por el software SPSS. Se sugiere emplear la escala de Likert o similares.

Ficha técnica:**Instrumento 1: Habilidades directivas**

Nombre : Cuestionario de Habilidades directivas
 Autor : José Luis Infantes
 Año : (2016)
 Lugar : Rímac
 Objetivo : Determinar las habilidades directivas en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016
 Administración : Colectiva
 Tiempo de duración : 45 ó 50 minutos

Descripción : Se ha elaborado un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 24 ítems, contiene tres dimensiones, que evalúan las percepciones de los docentes sobre las habilidades directivas a la que pertenecen. La dimensión (I) Habilidades personales consta de ocho preguntas, la dimensión (II) Habilidades interpersonales consta de ocho preguntas, la dimensión (III) Habilidades grupales consta de ocho preguntas.

La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue:

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: A veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Tabla 5 :

Niveles y rangos de las habilidades directivas

Variable	Niveles	Rangos	Dimensiones		
			Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Habilidades directivas	inadecuado	[24–40]	[8–18]	[8–18]	[8–18]
	Aceptable	[41–80]	[19–28]	[19–28]	[19–28]
	Adecuado	[81–120]	[29–40]	[29–40]	[29–40]

Ficha técnica:**Instrumento 2: Motivación laboral**

Nombre : Cuestionario
 Autor : José Luis Infantes Espinosa
 Año : 2016
 Lugar : Rímac
 Objetivo : Determinar la motivación laboral en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016
 Administración : Colectiva
 Tiempo de duración: 45 ó 50 minutos

Descripción : Se ha elaborado un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 18 ítems, contiene dos dimensiones, que evalúan las percepciones de los docentes sobre la motivación laboral a la que pertenecen. La dimensión (I) Motivación intrínseca consta de nueve preguntas, la dimensión (II) Motivación extrínseca que consta de nueve preguntas.

La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue:

Nunca (1)
 Casi nunca (2)
 A veces (3)
 Casi siempre (4)
 Siempre (5)

Tabla 6 :

Niveles y rangos de la motivación laboral

Variable	Niveles	Rangos
<i>motivación laboral</i>	Bajo	[18–30]
	Moderada	[31–60]
	Alta	[61–90]

Validación y confiabilidad del instrumento

Para la validez del cuestionario o instrumento relacionado a la variable habilidades directivas y motivación laboral se les hizo pasar por dos momentos de validez: a) Validez por expertos y b) confiabilidad por un estadígrafo estadístico.

Validez de expertos. Así mismo los instrumentos sobre las habilidades directivas y motivación laboral fueron expuestos a un experto, docente de la Universidad César Vallejo especialista en Diseño y Desarrollo de investigación quién es el responsable de evaluar el contenido determinaron que los instrumentos cumplen con los siguientes indicadores: Pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 7:

Calificación del instrumento de la validez de contenido a través de juicio de expertos del cuestionario sobre Habilidades directivas

Nº	Experto	Especialista	Calificación instrumento
Experto 1	Ríos Ríos, Bona Alejandrina	Metodólogo	Aplicable
Experto 2	Soria Pérez, Yolanda	Dra. Administración	Aplicable
Experto 3	Valdivieso Cornetero, Franquin Martín	Dr. Administración	Aplicable

Las calificaciones visualizadas en la Tabla 7, responde a la obtención y deducción aplicable del instrumento sobre las habilidades directivas, logrando la aceptabilidad necesaria para su uso y aplicación del instrumento.

Confiabilidad

Según Hernández *et al* (2010), la confiabilidad se refiere: "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (p. 242)

Para el proceso de la confiabilidad del instrumento, se ha tomado una muestra piloto de 20 encuestados, para el efecto se ha procedido por la técnica de Alfa de Cronbach partir de los datos obtenidos, que a continuación de detalla:

Tabla 8 :

Nivel de confiabilidad de la variable Habilidades directivas

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,804	24

El coeficiente Alfa obtenido es de 0,804 lo cual permite decir que el cuestionario sobre las habilidades directivas en su versión de 24 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Tabla 9:

Calificación del instrumento de la validez de contenido a través de juicio de expertos del cuestionario sobre la Motivación laboral

Nº	Experto	Especialista	Calificación instrumento
Experto 1	Ríos Ríos, Bona Alejandrina	Metodólogo	Aplicable
Experto 2	Soria Pérez, Yolanda	Dra. Administración	Aplicable
Experto 3	Valdivieso Cornetero, Franquin Martín	Dr. Administración	Aplicable

Las calificaciones visualizadas en la Tabla 7, responde a la obtención y deducción aplicable del instrumento sobre la motivación laboral, logrando la aceptabilidad necesaria para su uso y aplicación del instrumento.

Tabla 10:

Nivel de confiabilidad de la variable Motivación laboral

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,838	18

El coeficiente Alfa obtenido es de 0,838 lo cual permite decir que el cuestionario sobre la motivación laboral en su versión de 18 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Procesamiento de datos

Procede de la siguiente manera: En primer lugar se solicitó la autorización respectiva a los directivos de las instituciones educativas, con la información respectiva y la carta de presentación emitida por el departamento de Post grado de la Universidad César Vallejo.

Seguidamente se realizó la aplicación de los cuestionarios, a la muestra piloto conformada por 20 docentes del nivel secundaria. Una vez obtenida la confiabilidad, se aplicaron los cuestionarios a la muestra de la investigación.

2.8 Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, en el cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 21.

Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, con la finalidad de determinar la relación entre las dos variables con un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

2.9 Aspectos Éticos

Los datos que se han recogido del grupo de investigación se han procesado de forma adecuada sin adulteraciones, por lo tanto estos datos están cimentados en el instrumento aplicado a dichos grupos de estudio.

De igual forma el marco teórico ha sido recolectado de acuerdo a los parámetros establecido e indicados para realizar este tipo de estudio, evitando todo tipo de plagio o copia de otras investigaciones ya realizadas en este campo de estudio.

Las personas que han participado al igual que las instituciones encuestadas, no serán mencionadas o etiquetadas para ser calificadas de forma negativa, se ha tomado las reservas del caso para evitar información dañina en contra de las personas o instituciones que han colaborado con esta investigación.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Para la presentación de los resultados, se asumirán las puntuaciones directas de las habilidades directivas y la motivación laboral encontradas a partir del instrumento asumido, para luego presentarlos por niveles y las interpretaciones al caso

3.1.1. Habilidades directivas

Tabla 11 :

Niveles comparativos entre las habilidades directivas del director observadas por los docentes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
aceptable	7	7,4
adecuadas	87	92,6
Total	94	100,0

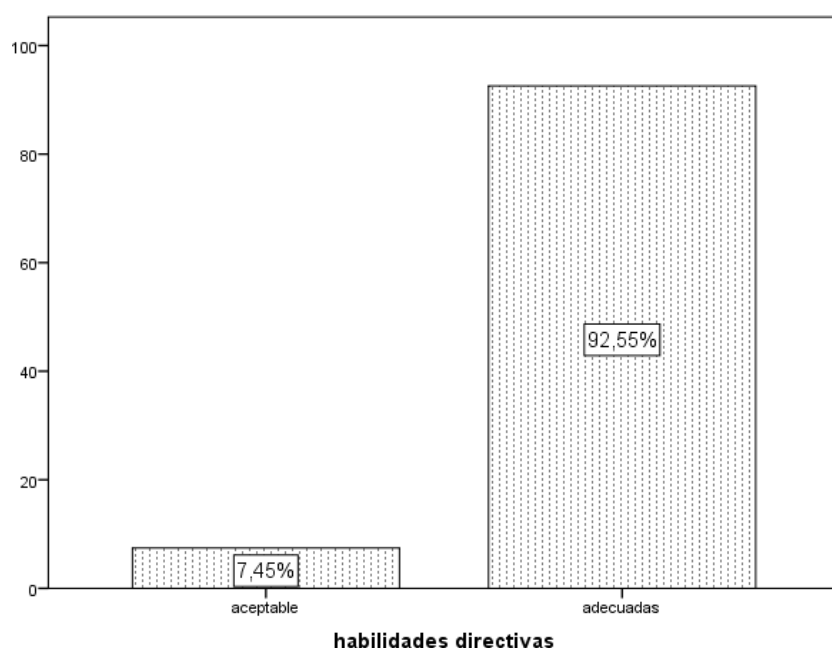


Figura 2. Niveles comparativos entre las habilidades directivas del director observadas por los docentes.

En cuanto al resultado por niveles de la variable la habilidad directiva del director, observadas por los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas se tiene que el 7.45% de los encuestados manifiestan percibir que el nivel es

aceptable mientras que el 92.55% manifiestan que la habilidad directiva del director de secundaria en las Instituciones educativas privadas es adecuada.

De manera general podemos determinar que las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac son adecuadas.

3.1.2. Motivación Laboral

Tabla 12

Niveles comparativos entre la motivación laboral de los docentes

motivación laboral				
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
moderado	5	5,3	5,3	5,3
alto	89	94,7	94,7	100,0
Total	94	100,0	100,0	

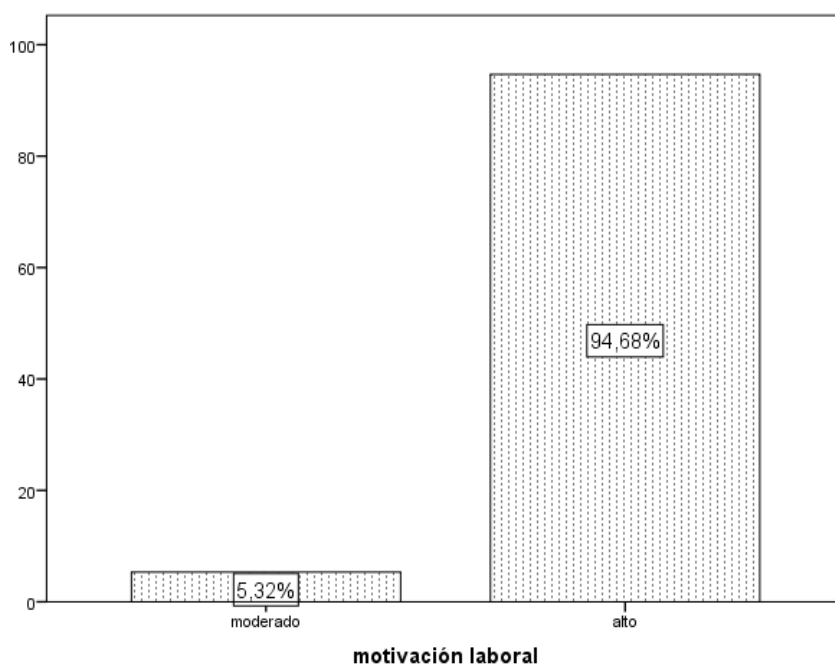


Figura 3. Niveles porcentuales de la motivación laboral de los docentes de secundaria

Así mismo se tienen los resultados porcentuales de los niveles de la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas, de ellos se tiene que el 5.32% de los encuestados manifiestan que la

motivación laboral es moderada mientras que el 94.68% manifiestan que el nivel de la motivación laboral es alto.

De manera general se tiene que el nivel de la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac es alto

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego tratar la prueba de hipótesis tanto general y específica

3.2 Resultado general de la investigación

Tabla 13

Distribución de frecuencias entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla cruzada habilidades directivas*motivación laboral					
			motivación laboral		
			moderado	alto	Total
habilidades directivas	aceptable	fi	0	7	7
		%fi	0,0%	7,4%	7,4%
	adecuadas	fi	5	82	87
		%fi	5,3%	87,2%	92,6%
Total	fi		5	89	94
	%fi		5,3%	94,7%	100,0%

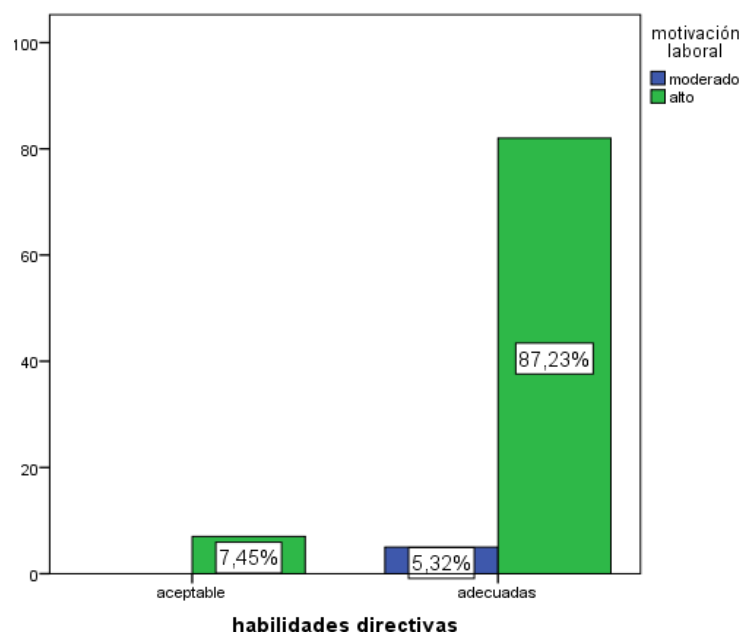


Figura 4. Niveles entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes

De la tabla 13 y figura 4, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas, de ellos se tiene que ningún encuestado se encuentra en los niveles inadecuados o bajo, sin embargo el 7.4% de los encuestados perciben que presentan alto nivel de motivación laboral cuando las habilidades directivas del director son aceptables y el 87.2% percibe que la motivación laboral es alta cuando las habilidades directivas del director son adecuadas.

Resultado específico entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla 14.

Distribución de frecuencias entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla cruzada Habilidades personales*motivación laboral					
			motivación laboral		Total
			moderado	alto	
Habilidades personales	aceptable	fi	1	6	7
		%fi	1,1%	6,4%	7,4%
	adecuadas	fi	4	83	87
		%fi	4,3%	88,3%	92,6%
Total		fi	5	89	94
		%fi	5,3%	94,7%	100,0%

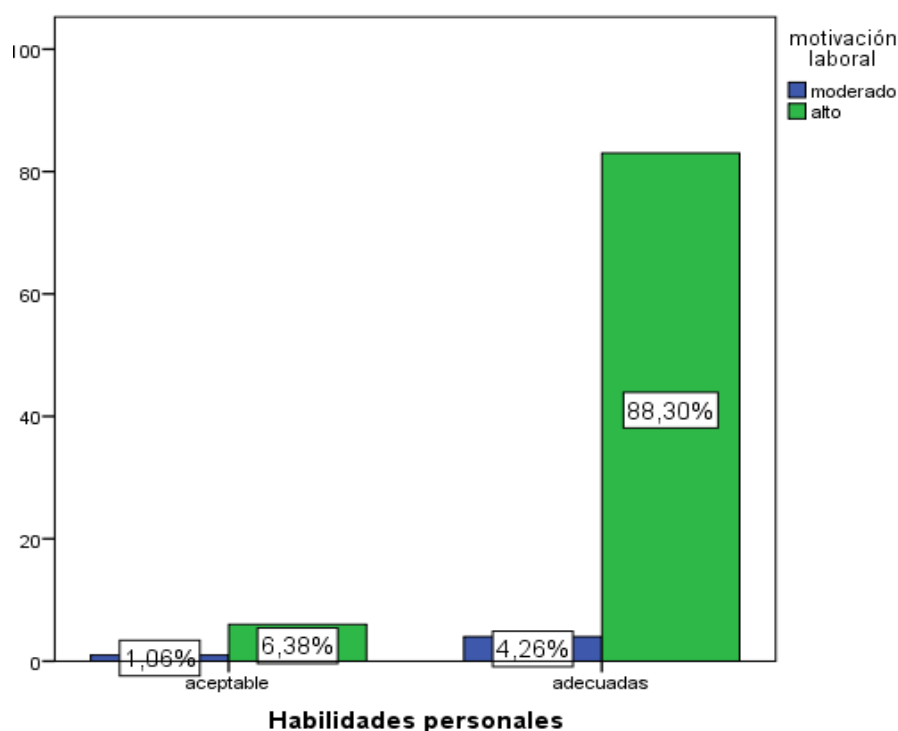


Figura 5. Niveles entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes

En cuanto al resultado específico, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas, de ellos se tiene que ningún encuestado se encuentra en los niveles inadecuados o bajo, así mismo un bajo porcentaje de los encuestados percibe las habilidades directivas como aceptables correspondiéndole un porcentaje del 6.4% a un alto nivel de motivación laboral cuando las habilidades personales del director es aceptable y el 88.3% percibe que cuando las habilidades personales del director son adecuadas, la motivación laboral es alta en los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Este resultado específico nos permite apreciar que la motivación laboral de los docentes encuestados es alta cuando ellos perciben un manejo adecuado de las habilidades personales del director de su institución educativa.

Resultado específico entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla 15:

Distribución de frecuencias entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla cruzada Habilidades interpersonales*motivación laboral					
Habilidades interpersonales			motivación laboral		Total
			moderado	alto	
Habilidades interpersonales	aceptable	fi	0	7	7
		%fi	0,0%	7,4%	7,4%
	adecuadas	fi	5	82	87
		%fi	5,3%	87,2%	92,6%
Total		fi	5	89	94
		%fi	5,3%	94,7%	100,0%

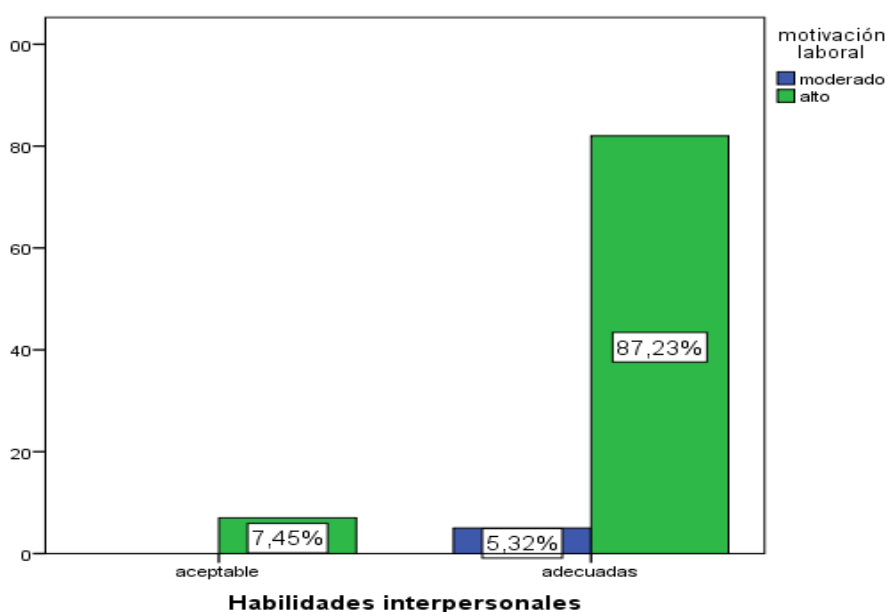


Figura 6. Niveles entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes

Así mismo en cuanto al resultado específico, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas

privadas, de ellos se tiene que ningún encuestado se encuentra en los niveles inadecuados o bajo, sin embargo el 7.4% de los encuestados perciben que presentan alto nivel de motivación laboral cuando las habilidades interpersonales del director es aceptable y el 87.2% percibe que la motivación laboral es alto cuando las habilidades interpersonales del director son adecuadas en los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Resultado específico entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla 16:

Distribución de frecuencias entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes

Tabla cruzada Habilidades grupales*motivación laboral					
			motivación laboral		Total
			moderado	alto	
Habilidades grupales	aceptable	fi	2	6	8
		%fi	2,1%	6,4%	8,5%
	adecuadas	fi	3	83	86
		%fi	3,2%	88,3%	91,5%
Total	fi		5	89	94
	%fi		5,3%	94,7%	100,0%

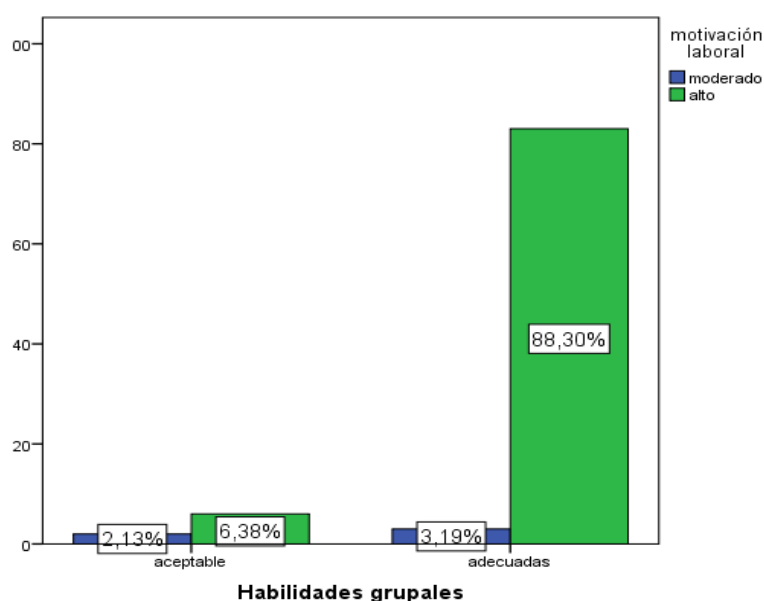


Figura 7. Niveles entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes

En cuanto al resultado específico, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas, de ellos se tiene que ningún encuestado se encuentra en los niveles inadecuados o bajo, sin embargo el 6.4% de los encuestados perciben que presentan alto nivel de motivación laboral cuando las habilidades grupales del director son aceptables y el 88.3% percibe que cuando las habilidades grupales del director son adecuadas, la motivación laboral es alta en los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

3.3. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Hg: Existe relación significativa entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Tabla 17

Grado de correlación y nivel de significación entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes

Correlaciones				
			habilidades directivas	motivación laboral
Rho de Spearman	habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,571
		Sig. (bilateral)	.	,000
			94	94
	motivación laboral	Coeficiente de correlación	,571	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			94	94

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,571 significa que existe una moderada relación positiva entre las

variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Tabla 18

Grado de correlación y nivel de significación entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes

Correlaciones				
			motivación laboral	Habilidades personales
Rho de Spearman	motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	.572
		Sig. (bilateral)	.	,000
			94	94
	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	,572	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			94	94

En cuanto al resultado específico se aprecian en la tabla los resultados que se observa en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,572 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis

nula y aceptamos la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Tabla 19

Grado de correlación y nivel de significación entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes

Correlaciones				
			motivación laboral	Habilidades interpersonales
Rho de Spearman	motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,520
		Sig. (bilateral)	.	,000
			94	94
	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	,520	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			94	94

Respecto al resultado específico se aprecian en la tabla los resultados que se observa en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,520 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades

interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac

Tabla 20

Grado de correlación y nivel de significación entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes

Correlaciones				
			motivación laboral	Habilidades grupales
Rho de Spearman	motivación laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,514
		Sig. (bilateral)	.	,000
			94	94
	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	,514	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			94	94

Finalmente en cuanto al resultado específico se aprecian en la tabla los resultados que se observa en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,514 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

IV. Discusión

Discusión

El objetivo de nuestra investigación fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016. Los resultados de nuestra investigación fueron de acuerdo con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,571 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y concluimos que existe relación adecuada entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes. Este resultado concuerda con lo investigado por Pereda (2014) quien sostiene que la comunicación y la gestión de recursos son factores indispensables en un directivo logrando una buena relación con los docentes. Esto se evidencia con los resultados obtenidos en la investigación cuando los encuestados, docentes de educación secundaria, expresan que las habilidades directivas del director y la motivación laboral guardan una relación adecuada. De igual manera, este resultado concuerda con lo investigado por Huerta (2006) el mismo que expresa que los docentes que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, tienen una motivación laboral alta y su desempeño es de plena identificación institucional.

En cuanto a las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes, encontramos que el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,572 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y concluimos que existe relación significativa entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac; estos resultados concuerdan con los estudios realizados. Este resultado concuerda con lo investigado por González, (2011), quien en sus resultados llega a la misma conclusión de una correlación positiva, concluyendo que las habilidades personales del director: Motivación , Liderazgo , Optimización de recursos , Gestión del Talento Humano; guardan relación con la motivación laboral de los docentes: Autorrealización personal , Satisfacción con el trabajo que desempeña , Logro de metas, por lo que existe relación significativa entre las habilidades personales del

director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se tiene que 7.40% de los encuestados manifiestan percibir que el nivel es aceptable mientras que el 87.23% manifiestan que las habilidades interpersonales del director de secundaria en las Instituciones educativas privadas es adecuada, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,520 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y concluimos aceptando la hipótesis alterna, guardando concordancia con los resultados obtenidos por Noris (2014), al mencionar que las habilidades interpersonales del director, como: Asertividad y Empatía , Comunicación y Colaboración , Manejo de relaciones sociales , Solución de Problemas se encuentran en correlación positiva con la motivación laboral de los docentes.

Finalmente observamos que la tercera hipótesis específica, un 6.40% de los encuestados manifiestan percibir que el nivel es aceptable mientras que el 88.30% manifiestan que las habilidades grupales del director de secundaria en las Instituciones educativas privadas es adecuada, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,514 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, estableciendo concordancia con los resultados obtenidos por Vásquez, (2013), al mencionar que las habilidades grupales del director, como : Trabajo en Equipo , Gestión de reuniones , Delegación , Negociación se encuentran en correlación positiva con la motivación laboral de los docentes; principalmente al referirse al Salario y a los Estímulos.

V. Conclusiones

Primera:

El propósito de nuestra investigación fue: determinar la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016; en este sentido, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,571 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Esto se evidencia con los resultados obtenidos en la investigación cuando los encuestados, docentes de educación secundaria, expresan que las habilidades directivas del director y la motivación laboral guardan una relación adecuada.

Segunda:

Otro objetivo de nuestro estudio ha sido: determinar la relación entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016; para tal efecto, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,572 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Tercera:

Un tercer objetivo de la presente investigación fue: determinar la relación entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016, en vista de lo cual en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,520 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

Cuarta:

Finalmente tuvimos como objetivo : determinar la relación entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016, en este sentido, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,514 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, existe relación significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rímac.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

Primera

Se recomienda a los responsables del sector educación, a nivel local y regional, desarrollar talleres sobre manejo de habilidades directivas, como : liderazgo, comunicación, solución de conflictos, toma de decisiones; para dotar a los directores de las herramientas necesarias con la finalidad de lograr un buen desempeño profesional.

Segunda

Se recomienda a los directores de las instituciones educativas privadas, elaborar y aplicar nuevos instrumentos que permitan realizar un estudio de las habilidades directivas de un director en otras dimensiones, tales como: habilidades profesionales y técnicas teniendo en cuenta que su relación es con seres humanos a quienes debe motivar laboralmente.

Tercera

Se recomienda a los directores de las instituciones educativas privadas, gestionar capacitaciones sobre motivación laboral para los docentes y todos los colaboradores en general a fin de optimizar la labor docente en los centros educativos

Cuarta

Se recomienda a los responsables del sector educación, a nivel local y regional, realizar estudios similares, pero aplicando un diseño cuasi experimental para poder conocer la influencia de todos los factores de las habilidades directivas que puedan relacionarse con la motivación laboral de los docentes.

VII. Referencias

Referencias

- Abarca, S (2006) *Psicología de la Motivación*. Costa Rica. Ed. San José.
- Ackoff, R. y Vergara, E. (1988). Creativity in problem solving and planning. En R. L. Kuhn (ed.), *Handbook for creative and innovative managers*, pp. 77- 89. New York: McGraw-Hill.
- Acosta, J. M. (2013). *Habilidades directivas. Hablar en público*. Madrid: ESIC.
- Adair, J. (2007). *Develop your leadership skills*. London: Kogan Page.
- Adeojo, A. L. (2012). *Effective time management for high performan*. International Business and Marketing. Seinäjoki University of Applied Sciences. Seinäjoki: Finlandia.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation. The leadership dynamic. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), pp. 39-45.
- Agolla, J. E.; Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- Aguilar y Guerrero (2013) *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04*
- Agut Nieto, S. y Grau Gumbau, R.M. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto Social*, N° 9, pp. 13-24.
- Alonso García, M. A., Calles Doñate, A. M. y Sánchez Ávila, C. (2010). Desarrollo de personas y de las organizaciones. Coaching ejecutivo y mentorin. Conceptos. En Enfoque y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados. *Revista Mentoring y coaching*, nº 3, pp. 89-98.
- Alonso Codina, S. (2010). Desarrollo directivo y aprendizaje activo en la administración pública de Cataluña, España. XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010.
- Alles, A. (2007) *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. *Harward Business School*. Working Paper 12-096. Recuperado de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo. Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Angulo, J (2008), “*Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el rendimiento de los estudiantes de la Facultad de Educación de la UNMSM*”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú.

- Aramburu, N. (1996). Empresas para una nueva realidad: La capacidad de aprender. *Boletín AECA*, nº 41, pp. 45-48.
- Ballenato, G. (2006). *Hablar en público. Arte y técnica de la oratoria*. Madrid: Pirámide.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, upl, pp. 13-25.
- Beechler, S. y Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, Vol. 15 (3), pp. 273–285.
- Bedodo V. (2006). *La motivación laboral y compensaciones*, Universidad de Chile
- Blázquez, J (2007) *Modelo para autoevaluar la práctica docente*. España 1ra Ed. Pág. 58
- Bocchi, G. (2008). *Presentaciones efectivas*. En Habilidades directivas para un nuevo management. R. Rabouin (Coord.). Buenos Aires: Pearson Education.
- Bonifaz Villar, C. D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio S.C.
- Bossi, A, Fuertes, Y. y Serrano, C. (2001). *El Capital Intelectual en el Sector Público*. Recuperado en <http://www.5campus.org/leccion/cipub>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Ed. John Wiley & Sons. Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management. What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), pp. 97-122.
- Brown, T. (2008). *Delegating work*. Boston, Massachusetts: Harward Business Press
- Buchele, R. (2007). *Las habilidades directivas*,
http://descuadrando.com/Habilidades_directivas#Introducci.C3.B3n
- Burgoyne, J., Hirsh, W. y Williams, S. (2004). *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*. Lancaster University. Research Report No. 560.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row. Cabello, R., Ruiz-Aranda, D. y Fernández-Berrocal, P. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 13, nº 1, pp. 41-49.
- Carballo, V. E. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología*, nº 13, pp. 52-62.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos alumnos de IESE*, 25, pp. 19-26.
- Cardona, P. y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *Ocasional paper 08/04*. Barcelona: IESE.
- Carrasco Belinchon, J. (1962). La adopción de decisiones como misión básica directiva. *Documentación Administrativa*, nums. 056-057, pp. 13-26.

- Carrigan, M. D. (2013). Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, 1 (1), pp. 17-50.
- Carrillo, R (2008) *Inteligencia Emocional*. México, Novena Ed. Pág. 2 Copyright / derecho de autor © 2014 WordReference.com
- Carter, A. (2001). *Executive coaching: Inspiring performance at work*. IES Report 379. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Castejón, L. (2011). ¿Cómo desarrollar la competencia de hablar en público en el alumnado universitario? *Aula Abierta*, Vol. 39, núm. 3, pp. 31-40, ICE. Universidad de Oviedo.
- Castro, L., Fossi, L. Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Managerial skills and educational project management. www.revistaorbis.org.ve, Nº 25 (año 8), pp. 91-108.
- Claessens, B. J.C., van Eerde, W. y Rutte, C.G. (2007). A review of the time management literatura. *Personnel Review*, Vol. 36, 2, pp. 255-276. Recuperado de www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44–57.
- Chang, A (2010), “*Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiavenato, I. (1995) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Cho, Y. K. y Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of public personnel administration*, 32 (4), pp. 236-259.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.
- Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del talento*. Barcelona: Conecta.
- Crespo, T., López, J., Peña, J. y Carreño, F. (2003). *Administración de empresas*. España: Edit. Mad, S.L.
- Csikszentmihalyi, M. (2012). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.

- Cutcher-Gershenfeld, J. (1994). Beginning over how in Bargain in Labor- Management Negotiations. *Negotiation Journal*, Oct, pp. 323-35.
- Díaz, D y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Dhiman, S.K. (2007). *Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches*. *Journal of Global Business Issues*, 1(1): 53.
- Dotlich, D. y Cairo, P. (2002). *El entrenamiento en acción*. Argentina: Paidós. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers (2006).
- Drucker, P. (1993). *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers.
- Duncan, K. (2009). Leadership and Communication Improving leadership and communication Skills for Municipal Managers and Supervisors. A Research paper prepared for the Association of Municipal Managers, Clerks, and Treasures of Ontario (AMCTO) Municipal Management Program, pp. 1-22. Recuperado de <http://www.amcto.com/imis15/Documents/Kevin%20Duncan%20%20Leadership%20and%20Communication.pdf>
- Eguiluz, L (2003) *Dinámica de la familia*. México 1ªEd .Editorial Pax México.Pag.36
- Esfahani, A.N., Barzoki, A. S., Farokhi, M. y Jahanbazi, A. (2013). *Ranking the Factors Contributing to Effective Meetings in Isfahan Gas Company*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 3, Nº. 3, pp. 72–77.
- Esquivias Serrano, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, Vol. 5, Núm. 1, pp. 1-17.
- Evans, A. L., Evans, V., Lami, A. M. y Jones, O. (2004). Public speaking in a democracy. *Journal of instructional Psychology*, 31, pp. 325- 329.
- Fernández, S.; Rainey, H. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review*, 66: 168-176.
- Fisher, R. y Ury, W. R. (1981). *Getting to Yes! Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Ford, R. (1991). Developing Winners: The Importance of Executive Coaching. *Human Relations*, Issue 2, pp. 113-116.
- Garcés, M. (2007). *Diccionario histórico: nuevas perspectivas lingüísticas*. España: Edit. Iberoamericana.
- García-Lombardía, P., Cardona, P. y Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper, nº 1/4, *IESE Business School*. Universidad de Navarra.

- Garza Guzmán, M. R. (2009). La comunicación interpersonal dentro del campo académico de la comunicación. Pautas para una sistematización. *Global Media Journal México*, Volumen 6, Número 12, pp. 49-70.
- Gharakhani, D. y Eslami, J. (2012). Management and Improvement of Meetings' Quality in Business Organizations. *ARPJ Journal of Science and Technology*, VOL. 2, Nº. 3, pp. 221-227.
- Gillard, S. (2009). Soft skills and Technical Expertise of Effective Project Managers, *Science and Information Technology*, Vol. 6, pp. 723-729.
- Gilley, A., McMillan, H. S. y Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 16 (1), pp. 38-47.
- Gino, F. y Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 445-459.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Ediciones B: Madrid.
- Gómez, S. (2008). Orientación a las personas. Algunas claves de la dirección de personas. *IESE-Revista de Antiguos Alumnos*, Octubre-Diciembre 2008, pp. 34- 38.
- González, W. (2011), "La gestión del talento humano y la Motivación del personal en el instituto Superior tecnológico - Guaranda", Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace. International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.
- Gregory, J. B. y Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), pp. 67-88.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Gupta, S. (2013). Conflict Management: Need for Organization Effectiveness. *International Journal of Engineering and Management Research*, Vol. 3 (5), pp. 61-65.
- Hassanzabeh, R. y Ebadi, A. G. (2007). Measure the Share of the Effective Factors and Time Management Department. *World Applied Sciences Journal* 2 (3), pp. 168-174.
- Hellsten, L.-A. M. y Rogers, W. T. (2009). Development and preliminary validation of the Time Management for Exercise Scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 13, pp. 13-33.

- Hennessey, J. y Tech, G.H. (2011). *Generations and leadership* [online]. Horsham: Roffey Park. Recuperado de <http://www.roffeypark.com/researchinsights/generations-and-leadership/>
- Hernández, A. y García, M. (2004). *El arte de hablar. Manual de retórica práctica y de oratoria moderna*. Barcelona: Ariel.
- Hernández Juárez, J.L. (2010). *El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(2): 1-15.
- Hernez-Broome, G. y Hughes, R. L. (2004). Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning*, 27(1), pp. 24-32.
- Hersey, P y Blanchard, K (1998), *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. Prentice Hall 7a. ed. México
- Higuaita-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *INNOVAR*, 21(40), pp. 67-79.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18(3), pp. 121-126.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2): 95-104.
- Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional. El inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, pp. 209-232.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento, construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación.
- Katcher, A. y Pasternak, K. (2002) *Managing Your Strengths*. United States Of America: Xilibris. Com
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harward Business Review*, January-February: 33-42.
- Katzenbach, J.R. y Smith, D. K. (2005). La disciplina de los equipos. *Harward Business Review*, Lo mejor de HBR, reimpresión Julio 2005, pp. 1-9.
- Keenan, K. (1996). *The Management Guide to Delegating*. Horsham, West Sussex: Ravette Publishing.
- Klase, K.A. (1996). Accounting for human resource development in the public sector. *International Journal of Public Administration*, Vol. 19 (5), pp. 661-688.

- Knapp, M. L. y A. L. Vangelisti. (2007). *Interpersonal communication and human relationships*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kohlrieser, G. (2007). Six essential skills for managing conflict. *Perspectives for managers*, IMD nº 149. Recuperado de :
http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM149_LR_Kohlrieser.pdf
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980): *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- House, R., Javidad, M., Hanges, H., y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.
- Ingason, H. T. y Jónasson, H. I. (2009). Contemporary Knowledge and Skill Requirements in Project Management. *Project Management Journal*, 40 (2), pp. 59-69. DOI: 10.1002/pmj
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, pp. 103- 137.
- Jiménez Saiz, S. y Lorenzo Calvo, A. (2009). El mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto. *International Journal of Sport Science*, No. 15, pp. 36-45.
- Launer, V. (2012). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Lavanderos, R. y Silva, F. (2008). Profesionalización de la función pública: el caso chileno. Selección de gerentes públicos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración civil del Estado de Chile. En La profesionalización del empleo public en América Latina. Longo, F. y Ramió, C. (Eds.). Fundación CIDOB. Barcelona: Ediciones Billaterra.
- Lee, J. y Miller, D. (2013), Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17 (5), pp. 729-750.
- Likert, R., (1980). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. United States Of America: Xilibris. Com
- Llano, A. y Llano, C. (1998). *Dilemas éticos de las empresas actuales*. Conferencia inaugural del 33º Congreso de AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal),pp. 1-9. Recuperado de <http://www.masvalores.com.ar/articulos/2007/07/004.pdf>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- López Forero, L. A. (2013). Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia 46ª. Bogotá.
- López-Fresno, P. (2006). *Enhancing Productivity through Effective Meeting Management*. Proceedings of the 18 th International Conference on ISO 9000 and TQM (ICIT) and Asia Pacific Business Excellence Standard Academy (APBEST), pp. 1-6.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, No. 63, pp.127-144.
- Lupano Perugini, M.L. y Castro Solano, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 19, pp. 107-122.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Madrigal, B. (2006) *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivación*. Barcelona: Ariel.
- Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad*.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Reading, MA: Addison Wesley
- Maxwell. P. (2012). *Los cinco niveles del liderazgo*. Recuperado de <http://grahamross.com.mx/boletin/boletin077.html>
- McClelland, D. C. (1976). *The achieving society*. New York, NY: Irvington Publishers
- McCormick y Burch, (2008). Personality-focused coaching for leadership development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60, No. 3, pp. 267-278.
- Mengual Recuerda, A, Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F. y Rodríguez Villalobos, A. (2012b). La resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas. 3Ciencias, Revista de investigación, Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L, pp. 1-21.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H, y Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Moore, L. L. y Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension director and administrators. *Journal of Agricultural Education*, Vol. 45, N° 3, pp. 22-33.
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión. la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson. 493 pág.
- Mumford, M. D. y Gustafson, S. B. (1988). Creative syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, pp. 27-43.

- Nahavandi, A. (2006). *The art and science of leadership* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nancarrow, S.A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P. y Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*. 11 (1), pp. 1-19. Recuperado de <http://www.human-resourceshealth.com/content/11/1/19>
- Naranjo, M. L. (2004). *Enfoques conductistas, cognitivos y racional emotivos*. San José, C. R.: Universidad de Costa Rica.
- Newman, J. (2000). *Beyond the new public management? Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare?*. London: SAGE Publications Ltd.
- Noris, A. (2014) *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, Universidad de Carabobo, Valencia España*
- Núñez Martín, A. (2012). *El nuevo directivo publico. Claves de liderazgo para la gestión pública*. Pamplona. Editorial Eunsa.
- Ortega, I; Aguilar, C., Cetina, T, *Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo*, Universidad Autónoma de Yucatán, México
- Palacios, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Pág. 155
- Paredes Costa, S. y Rojas Cortés, N. (2007). Habilidades directivas para la gestión de proyectos. XI Congreso internacional de ingeniería de proyectos. Lugo, 26-28 septiembre, 2007, pp. 2341-2351. Recuperado de http://www.aeipro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07_2341_2351.488.pdf
- Parra, E., Rojas, L. R. y Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto. El arte de la negociación. *Revista Negotium*, 10 (4), pp. 17-35. Recuperado de www.revistanegotium.org.ve
- Pavlina, S. (2008). *Personal development for smart people: The conscious pursuit of personal growth*. New York City, NY: Hay House Inc.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tarapacá*, 12(2), pp. 63-73.
- Peiró, J. M. (1999). Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. *Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo.
- Peña Acuña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de la Seeci*. Nº 12. Noviembre. Año VIII, pp. 36-54.

- Pereda, F. (2014) *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba, España*.
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto, 107 pp.
- Pérez Moya, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., y Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top team dynamics. One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 795–808.
- Poocharoen, O. y Lee, C. (2013). Talent management in the public sector. A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Management Review*, Vol. 15, No. 8, pp. 1185-1207. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Porret, G (2010) *Manual para la Gestión del capital Humano en las organizaciones*. España. 4^{ta} Ed. ESIC editorial. Pág. 86
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin
- Puccio, G., Murdock, M. y Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puig-Bernabéu, X., García-Sabater, P. J., García-Sabater, J. J. y Marín-García, J. A. (2010). Gestión de reuniones en los equipos de mejora. *Working Papers on Operations Management*, Vol 1, No 1, pp. 6-12. Recuperado de <http://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/789>
- Puente Ordóñez, B. (2009). *La gestión eficaz de las reuniones de trabajo*. En Habilidades directivas, Urcola Tellería, J. (Coord.). Manual del Programa formativo en habilidades directivas de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y de sus Organismos Autónomos, Instituto Vasco de Administración Pública, pp. 177-204.
- Real Academia Española (2004). *Diccionario de la Real Academia Española* (24^a edición). Madrid.
- Redmond, M. V. (1995). *Interpersonal Communication*. United States of America: Brace College Publishers, 481 p.

- Reh, F.J. (2009). *The Management Skills Pyramid*. About.com Management. Disponible online en : <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>
- Reyes. N (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. USIL, Perú
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- Roca, E. (2007). *Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional* (3ª edición revisada). Valencia: ACDE.
- Rojas-Vera, L. R. y Arapé-Copello, E., (1999). La visión y la comunicación en la gerencia. *Opción*, Año 15, No. 28, pp. 29-58.
- Sánchez, M (2011), “*Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal Administrativo del hospital “Dr. Adolfo Princlara”*”. Puerto Cabello, estado Carabobo, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Venezuela.
- Sánchez-Bayo, A. (2007). *La arqueología del talento. En busca de los tesoros personales*. Madrid: ESIC
- Sánchez Maríñez, J. (2010). La gestión del talento en las organizaciones. *INCAE Business Review*, Vol. 1, 6, pp. 6-14.
- Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa. investigación y pensamiento crítico*, Vol. 1, Nº. 3, pp. 1-11.
- Santrock, J. (2004) *Psicología Educativa*. (9ª ed.) (A. C. Pérez, Traduc.). Madrid, España: Mc Graw Hill
- Shmueli, D., Warfield, W. y Kaufmanet, S. (2009). Enhancing Community Leadership Negotiation Skills to Build Civic Capacity. *Negotiation Journal*, April, pp. 249- 266.
- Soler, M. R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), pp. 103-118. Spears, L.C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: Wiley & Sons.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Nueva York: John Wiley and Sons.

- Spoerer, S. (2001). *Volver a los 17. Los desafíos de la gestión política. Liderazgo, capital social y creación de valor en el sector público. Conjeturas desde Chile*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9- Nov. 2001.
- Spoerer, S. y Vignolo, C. (2004). *Nuevas perspectivas en la formación de directivos. habilidades, tecnologías y aprendizaje*. Documento de trabajo CEGES.
- Tsay, CH. J. y Bazerman, M. H. (2009). A Decision-making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look into the Future. *Harward Businesss School*, Working Paper 10-002, pp. 1-28.
- Turner, S. (2012). A Strategic Approach to Coaching in Organisations. A Case Study. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Volume X, Issue 1, pp. 9- 25.
- Urcola Tellería, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC editorial.
- Uria, D. (2011) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía*. Universidad Técnica de Ambato – Ecuador
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño. Un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, Nº 25, pp. 53-71
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), pp. 105-122.
- Vargas, S. (2010), “*El Impacto de la Motivación y el Liderazgo con el Rendimiento Laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana*”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú.
- Vásquez (2013), “*Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico*”, Chiclayo, 2011, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo, Perú.
- Vázquez Toledo, S. y Liesa Orús, M. (2015). Análisis de las competencias de los directivos escolares: La profesionalización del director. *Revista Iberoamericana*
- Valderrama, B. (2009). Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Madrid: Prentice-Hall.
- Valderrama, M. (2013) *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Perú, 2^{da} Ed, editorial San Marcos.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H, Soenens, B., & Lens, W. (2010). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002. doi: 10.1348/096317909X481382

- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE, Revista Iberoamericana de Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, 11 (1), pp. 1-12. Recuperado de : http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5_hm.html
- Velásquez de Naime, Y. y Rodríguez Monroy, C. (2009). Modelo de factores internos que afectan la productividad, con base en los valores organizacionales. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th 2009, pp. 1927-1935.
- Vlădescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in de public sector. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, No. 2, pp. 351-362.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Warah, A. (1999). The manager as coach. *Optimum*, 29, pp. 56-59.
- Waterhouse, J. M., Keast, R. L. y Brown, K. A. (2009). Governance and negotiation: context revisited. In: *British Academy of Management Conference*, 15 – 17
- Weaber, M.A. y Chelladurai, P. (1999). A Mentoring model for Management in Sport and Physical Education. *Quest*, 51, pp. 24-38.
- Weiss, S. E. (2003). Teaching The Cultural Aspects Of Negotiation: A Range Of Experiential Techniques. *Journal of Management Education*, 27, pp. 96-121. DOI: 10.1177/1052562902239250
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. 8^{va} Ed, México: Pearson Educación.
- White, H. L. (2009). Talent Development and Management: Optimizing Human Performance in the Public Sector. International Conference on Administrative Development: Towards excellence in public sector performance. King Faisal Hall for Conferences, Riyadh Kingdom of Saudi Arabia November, 1-4, 2009, pp. 1- 38. Recuperado de <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m2/e>
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: The new edition of the practical guide*. London: Nicholas Brealey.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organisations*. Harlow: Pearson Education.
- Zheltoukhova, K. (2014). Real-life leaders: closing Pers the knowing-doing gap. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. Recuperado de <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/real-life-leaders.aspx>
- Zimmerman, P. B. y Kanter, R. M. (2012). Decision-Making for Leaders A Synthesis of Ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank. Harward University. Cambridge.

VIII. Anexos

Anexo 1 : Matriz de Consistencia

Titulo : Habilidades directivas y motivación laboral de los docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas
UGEL 02 , Rímac – 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016?	Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016	Hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016	Variable 1: <i>Habilidades directivas</i>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
			Habilidades personales	Motivación Liderazgo Optimización de recursos Gestión del Talento Humano	01, 02 03, 04 05, 06 07, 08 9, 10	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A menudo 4: Casi siempre 5: Siempre	24 a 40: Inadecuado 41 a 80: Aceptable 81 a 120: Adecuado
			Habilidades interpersonales	Asertividad y Empatía Comunicación y Colaboración Manejo de relaciones sociales Solución de Problemas	11, 12 13, 14 15, 16 17, 18		
Problemas específicos: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016?	Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016	Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre las habilidades personales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016	Habilidades grupales	Trabajo en Equipo Gestión de reuniones Delegación Negociación	19, 20 21, 22 23, 24		

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016</p>	<p>Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones educativas privadas UGEL N°2, Rimac-2016</p>	Variable 2: Motivación Laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
			Motivación Intrínseca	Autorrealización personal	01, 02, 03	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A menudo 4: Casi siempre 5: Siempre	18 a 30: BAJO 31 a 60: Moderado 61 a 90: ALTO
				Satisfacción con el trabajo que desempeña	04, 05, 06		
			Motivación Extrínseca	Logro de metas	07, 08, 09		
				Salario	10, 11, 12		
				Relaciones interpersonales	13, 14, 15		
				Reconocimiento	16, 17, 18		

Anexo 2 : Matriz de datos

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
TIPO: Básica DISEÑO: No experimental - Transversal	POBLACIÓN: 124 docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas del distrito del Rímac TIPO DE MUESTRA: Estratificada TAMAÑO DE LA MUESTRA: 94 docentes de secundaria en las instituciones educativas privadas del distrito del Rímac	Se empleará para ambas variables: Habilidades directivas y motivación laboral la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario.	DESCRIPTIVA: - Tablas de frecuencia - Figuras estadísticas INFERENCIAL: Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman: Dónde: $r_s =$ Coeficiente de $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ correlación por rangos de Spearman d = Diferencia entre los rangos (X menos Y) n = Número de datos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

Anexo 3 : Cuestionario sobre habilidades directivas

OBJETIVO:

El cuestionario tiene como determinar las habilidades directivas en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

DATOS GENERALES:

Sexo: M ☐ F ☐

Edad:.....

INSTRUCCIONES:

Estimados docentes, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir las habilidades directivas.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (x).

Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

- Escalas:**
- 1: Nunca**
 - 2: Casi nunca**
 - 3: A veces**
 - 4: Casi siempre**
 - 5: Siempre**

El director:

Nº	Habilidades Personales	Nunca 1	Casi nunca 2	A menudo 3	Casi siempre 4	Siempre 5
01	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes para mejorar su desempeño laboral.					
02	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.					
03	Demuestra capacidad de liderazgo.					
04	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.					
05	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.					
06	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa					
07	Gestiona el Talento humano de los docentes.					
08	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes					

Nº	Habilidades Interpersonales	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
09	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados					
10	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial					
11	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa					
12	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes, de manera desinteresada.					
13	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes					
14	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.					
15	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.					
16	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa					

Nº	Habilidades Grupales	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
17	Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa					
18	Promueve capacitaciones que mejoran tu desempeño.					
19	Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas					
20	Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.					
21	En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes					
22	Delega funciones a los docentes propiciando buenas relaciones interpersonales					
23	Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.					
24	Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.					



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

Cuestionario sobre motivación laboral

OBJETIVO

El cuestionario tiene como determinar la motivación laboral en las instituciones educativas privadas, UGEL N°2, Rímac-2016

DATOS GENERALES:

Sexo: M ☐ F ☐

Edad:.....

INSTRUCCIONES:

Estimados docentes, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir la motivación laboral.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**).

Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

- Escalas:**
- 1: Nunca**
 - 2: Casi nunca**
 - 3: A veces**
 - 4: Casi siempre**
 - 5: Siempre**

El Docente :

N°	Motivación Intrínseca	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
01	Siente la necesidad de seguir superándose en el ámbito profesional : Actualizándose permanentemente.					
02	El trabajo que desempeña, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
03	Se capacita constantemente de forma autónoma.					
04	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla					
05	El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción					
06	Se siente contento y capaz cuando desarrolla eficientemente cualquier tipo de actividad laboral que se proponga.					
07	Cumple con sus metas y objetivos propuestos tanto en lo personal así como en lo social					
08	Participa entusiastamente en las actividades de la institución, contribuyendo al logro de objetivos y metas institucionales.					
09	Busca propuestas de solución ante un problema de su institución.					
N°	Motivación Extrínseca	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
10	El salario que percibe responde al trabajo realizado.					
11	Los beneficios económicos satisfacen mis necesidades básicas.					
12	El salario que percibe le permite solventar sus actualizaciones profesionales.					
13	Existe buena relación entre Ud. y el director de la institución donde labora					
14	Existe buena relación entre usted y sus compañeros de trabajo					
15	Las relaciones con sus compañeros de trabajo le motivan a esmerarse y tener un mejor desempeño en su trabajo					
16	Está de acuerdo con el sistema de estímulos y reconocimientos instituido en su colegio.					
17	En su trabajo reconocen habitualmente la labor realizada.					
18	Se siente reconocido por su familia y amigos por la labor que realiza.					

Anexo 4 : Confiabilidad del instrumento: Habilidades directivas

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
1	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00
2	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
3	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
4	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
5	2,00	0,00	2,00	1,00	1,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	2,00	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	2,00	1,00
6	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
7	2,00	0,00	2,00	3,00	2,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00	3,00	2,00	0,00	2,00	0,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00	3,00
8	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00
9	3,00	0,00	2,00	2,00	1,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00	2,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00	2,00
10	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
11	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
12	3,00	0,00	2,00	3,00	1,00	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	2,00	3,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	2,00	3,00
13	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00
14	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00
15	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
16	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
17	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00
18	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
19	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00
20	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	20	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	24

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Confiabilidad del instrumento: Motivación laboral

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
2	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00
3	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
4	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
5	2,00	0,00	2,00	1,00	1,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	2,00	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	1,00
6	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
7	2,00	0,00	2,00	3,00	2,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00	3,00	2,00	0,00	2,00	0,00	2,00	3,00
8	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
9	3,00	0,00	2,00	2,00	1,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00	2,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	3,00
10	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
11	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
12	3,00	0,00	2,00	3,00	1,00	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	2,00	3,00	1,00	0,00	2,00	0,00	2,00	2,00
13	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00
14	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00
15	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
16	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
17	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
18	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
19	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
20	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00

Resumen del procesamiento de los casos


	N	%
Válidos	20	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	18

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Anexo 5 : Constancias emitidas por las instituciones que acreditan la realización del estudio



INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA
" DORA MAYER DE ZULEN "
Calle Ricardo Bentin No. 749.Urb.Ventura Rossi.Rimac.
Teléfono: 4815770

Rímac 30 de Setiembre del 2016

Señor Doctor Carlos Ventura Orbegoso

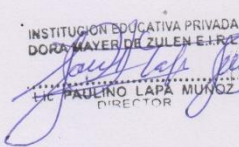

Director de la Escuela de Post grado – Filial Lima

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

De Nuestra Consideración:

Es grato dirigirme a usted, y en atención a la Carta P. 676 – 2016 EPG – UCV L, hago de Su Conocimiento que el estudiante del programa de **Maestría en Administración de la Educación José Luis Infantes Espinosa** ha aplicado una encuesta a los docentes del Nivel Secundario. De esta Institución Educativa Privada, dentro del desarrollo de su Trabajo de investigación (Tesis).

De Usted Atentamente

LEMA: ESTUDIO – TRABAJO – AMISTAD

COMPUTACION



I.E.P. JUAN JACOBO ROUSSEAU

INICIAL - PRIMARIA - SECUNDARIA

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Rímac, 26 de setiembre de 2016.

Señor(a)

Carlos Venturo Orbegoso

**Director de la Escuela de Posgrado – Filial Lima
Universidad César Vallejo**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para informarle que el **Sr José Luis Infantes Espinosa** identificado(a) con **DNI N° 06054073** y código de matrícula N° **6000151244**; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación en su distinguida universidad, quién aplicó los instrumentos de su Trabajo de Investigación (Tesis):

"Habilidades directivas y motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones Educativas Privadas, UEL N°2, Rímac-2016"

A los docentes de nuestra Institución Educativa, el día de hoy lunes 26 de setiembre del presente año.

Sirva la presente para los fines que el interesado estime convenientes.

Atentamente,

Villanueva Quiroga Matilde.
Directora I.E.P. Juan Jacobo Rousseau





INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA

"San Basilio"

"Año de la consolidación del mar de Grau"

Rímac 07 de octubre de 2016

Señor

Carlos Venturo Orbegoso

Director de la Escuela de Post Grado – Filial Lima

Universidad César Vallejo

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted para informarle que el señor **José Luis Infantes Espinosa**, identificado con **D.N.I. N° 06054073** y código de matrícula **N° 6000151244**, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación en su distinguida universidad, aplicó los instrumentos de su Trabajo de Investigación (Tesis):

"Habilidades directivas y motivación laboral de los docentes de secundaria en las Instituciones Educativas Privadas, UGEL 02 – Rímac – "2016"

a los docentes de nuestra Institución Educativa, el día de hoy viernes 07 de octubre del presente año.

Se expide la presente constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Atentamente



[Handwritten signature]
Directora
I.E.P. "San Basilio"



R.D. N° 872 R.D. N° 4297 - UGEL 02 - RIMAC

PARROQUIA NATIVIDAD DE MARÍA
SACERDOTES DIOCESANOS
Institución Educativa Parroquial "Virgen Niña"
Calle Armando Filomeno N° 302 - Urb. Ciudad y Campo - Rimac

INICIAL PRIMARIA - SECUNDARIA

Año de la Consolidación del Mar de Grau

Rimac, 20 de octubre del 2016

Señor
VENTURO ORBEGOSO, Carlos
Director de la Escuela de Postgrado – Filial Lima
Universidad César Vallejo
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para informarle que el señor **INFANTES ESPINOZA, José Luis**, identificado con D.N.I. N° 06054073 y código de matrícula N° **6000151244**; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación en su distinguida universidad, quien aplicó los instrumentos de su Trabajo de Investigación (Tesis):

"Habilidades Directivas y Motivación Laboral de los Docentes de Secundaria en las Instituciones Educativas Privadas, UGEL N° 02, Rimac 2016"

A los docentes de nuestra Institución Educativa, el día de hoy jueves 20 de octubre del presente año.

Sirva la presente para los fines que el interesado estime convenientes.

Atentamente,



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL
"VIRGEN NIÑA"
MENDOZA YANES VICTOR ERIQ
DIRECTOR

☎ Teléfono: 342 9104

Anexo 6 : Validación de instrumentos por expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
2	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.	✓		✓		✓		
3	Demuestra capacidad de liderazgo.	✓		✓		✓		
4	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Gestiona el Talento humano de los docentes.	✓		✓		✓		
8	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes	✓		✓		✓		
9	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados	✓		✓		✓		
10	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial	✓		✓		✓		
11	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa	✓		✓		✓		
12	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes, de manera desinteresada.	✓		✓		✓		
13	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes	✓		✓		✓		
14	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
15	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	✓		✓		✓		
16	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa	✓		✓		✓		

17	Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa	✓		✓			
18	Promueve capacitaciones que mejoren tu desempeño.	✓		✓			
19	Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas	✓		✓			
20	Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.	✓		✓			
21	En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes	✓		✓			
22	Delega funciones a los docentes propiciando buenas relaciones interpersonales	✓		✓			
23	Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.	✓		✓			
24	Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.	✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VALDIVIESO CORNETERO, Franquín Martín DNI: 08751579

Especialidad del validador: Dr. Administración de la Educación

11 de 09 del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
2	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.	✓		✓		✓		
3	Demuestra capacidad de liderazgo.	✓		✓		✓		
4	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Gestiona el Talento humano de los docentes.	✓		✓		✓		
8	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes	✓		✓		✓		
9	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados	✓		✓		✓		
10	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial	✓		✓		✓		
11	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa	✓		✓		✓		
12	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes, de manera desinteresada.	✓		✓		✓		
13	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes	✓		✓		✓		
14	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
15	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	✓		✓		✓		
16	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa	✓		✓		✓		

17	Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa	✓						
18	Promueve capacitaciones que mejoren tu desempeño.	✓		✓			✓	
19	Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas	✓		✓			✓	
20	Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.	✓		✓			✓	
21	En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes	✓		✓			✓	
22	Delega funciones a los docentes propiciando buenas relaciones interpersonales	✓		✓			✓	
23	Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.	✓		✓			✓	
24	Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.	✓		✓			✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Ríos Ríos Bona Alejandra DNI: 09349681

Especialidad del validador: Administración en Educación

..... 19 de set. del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 : HABILIDADES DIRECTIVAS							
1	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
2	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.	✓		✓		✓		
3	Demuestra capacidad de liderazgo.	✓		✓		✓		
4	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Gestiona el Talento humano de los docentes.	✓		✓		✓		
8	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes	✓		✓		✓		
9	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados	✓		✓		✓		
10	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial	✓		✓		✓		
11	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa	✓		✓		✓		
12	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes, de manera desinteresada.	✓		✓		✓		
13	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes	✓		✓		✓		
14	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
15	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	✓		✓		✓		
16	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa	✓		✓		✓		

17	Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa	✓							
18	Promueve capacitaciones que mejoren tu desempeño.	✓		✓				✓	
19	Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas	✓		✓				✓	
20	Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.	✓		✓				✓	
21	En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes	✓		✓				✓	
22	Delega funciones a los docentes propiciando buenas relaciones interpersonales	✓		✓				✓	
23	Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.	✓		✓				✓	
24	Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.	✓		✓				✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: SORIA PEREZ YOLANDA

DNI: 10590428

Especialidad del validador: Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / METODOLOGÍA.

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de SET del 2016

[Firma]

Dra. Yolanda F Soria Pérez
 Asesora Pedagógica y de Investigación

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACION LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 2 : MOTIVACIÓN LABORAL							
1	Siente la necesidad de seguir superándose en el ámbito profesional : Actualizándose permanentemente.	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.	✓		✓		✓		
3	Se capacita constantemente de forma autónoma.	✓		✓		✓		
4	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla	✓		✓		✓		
5	El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción	✓		✓		✓		
6	Se siente contento y capaz cuando desarrolla eficientemente cualquier tipo de actividad laboral que se proponga.	✓		✓		✓		
7	Cumple con sus metas y objetivos propuestos tanto en lo personal así como en lo social	✓		✓		✓		
8	Participa entusiastamente en las actividades de la institución, contribuyendo al logro de objetivos y metas institucionales.	✓		✓		✓		
9	Busca propuestas de solución ante un problema de su institución.	✓		✓		✓		
10	El salario que percibe responde al trabajo realizado.	✓		✓		✓		
11	Los beneficios económicos satisfacen sus necesidades básicas.	✓		✓		✓		
12	El salario que percibe le permite solventar sus actualizaciones profesionales.	✓		✓		✓		
13	Existe buena relación entre Ud. y el director de la institución donde labora	✓		✓		✓		
14	Existe buena relación entre usted y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
15	Las relaciones con sus compañeros de trabajo le motivan a esmerarse y tener un mejor desempeño en su trabajo	✓		✓		✓		
16	Está de acuerdo con el sistema de estímulos y reconocimientos instituido en su colegio.	✓		✓		✓		
17	En su trabajo reconocen habitualmente la labor realizada.	✓		✓		✓		
18	Se siente reconocido por su familia y amigos por la labor que realiza.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VALDIVIESO CORNETERO, Franquin, Martín DNI: 08751579

Especialidad del validador: Dr. Administración de la Educación.

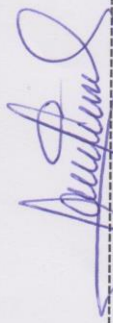
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

11 de 09 del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACION LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 2 : MOTIVACIÓN LABORAL							
1	Siente la necesidad de seguir superándose en el ámbito profesional : Actualizándose permanentemente.	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.	✓		✓		✓		
3	Se capacita constantemente de forma autónoma.	✓		✓		✓		
4	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla	✓		✓		✓		
5	El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción	✓		✓		✓		
6	Se siente contento y capaz cuando desarrolla eficientemente cualquier tipo de actividad laboral que se proponga.	✓		✓		✓		
7	Cumple con sus metas y objetivos propuestos tanto en lo personal así como en lo social	✓		✓		✓		
8	Participa entusiastamente en las actividades de la institución, contribuyendo al logro de objetivos y metas institucionales.	✓		✓		✓		
9	Busca propuestas de solución ante un problema de su institución.	✓		✓		✓		
10	El salario que percibe responde al trabajo realizado.	✓		✓		✓		
11	Los beneficios económicos satisfacen sus necesidades básicas.	✓		✓		✓		
12	El salario que percibe le permite solventar sus actualizaciones profesionales.	✓		✓		✓		
13	Existe buena relación entre Ud. y el director de la institución donde labora	✓		✓		✓		
14	Existe buena relación entre usted y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
15	Las relaciones con sus compañeros de trabajo le motivan a esmerarse y tener un mejor desempeño en su trabajo	✓		✓		✓		
16	Está de acuerdo con el sistema de estímulos y reconocimientos instituido en su colegio.	✓		✓		✓		
17	En su trabajo reconocen habitualmente la labor realizada.	✓		✓		✓		
18	Se siente reconocido por su familia y amigos por la labor que realiza.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Ríos Ríos Bona Alejandra DNI: 09349687

Especialidad del validador: Administración en Educación

..... 11 de set. del 2016

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACION LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 2 : MOTIVACIÓN LABORAL							
1	Siente la necesidad de seguir superándose en el ámbito profesional ; Actualizándose permanentemente.	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.	✓		✓		✓		
3	Se capacita constantemente de forma autónoma.	✓		✓		✓		
4	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla	✓		✓		✓		
5	El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción	✓		✓		✓		
6	Se siente contento y capaz cuando desarrolla eficientemente cualquier tipo de actividad laboral que se proponga.	✓		✓		✓		
7	Cumple con sus metas y objetivos propuestos tanto en lo personal así como en lo social	✓		✓		✓		
8	Participa entusiastamente en las actividades de la institución, contribuyendo al logro de objetivos y metas institucionales.	✓		✓		✓		
9	Busca propuestas de solución ante un problema de su institución.	✓		✓		✓		
10	El salario que percibe responde al trabajo realizado.	✓		✓		✓		
11	Los beneficios económicos satisfacen sus necesidades básicas.	✓		✓		✓		
12	El salario que percibe le permite solventar sus actualizaciones profesionales.	✓		✓		✓		
13	Existe buena relación entre Ud. y el director de la institución donde labora	✓		✓		✓		
14	Existe buena relación entre usted y sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
15	Las relaciones con sus compañeros de trabajo le motivan a esmerarse y tener un mejor desempeño en su trabajo	✓		✓		✓		
16	Está de acuerdo con el sistema de estímulos y reconocimientos instituido en su colegio.	✓		✓		✓		
17	En su trabajo reconocen habitualmente la labor realizada.	✓		✓		✓		
18	Se siente reconocido por su familia y amigos por la labor que realiza.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg:

SORIA PEREZ YOLANDA

DNI:

10590428

Especialidad del validador:

Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / METODOLÓGICAS

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de SET del 2016



Dra. Yolanda F. Soria Pérez
Asesora Pedagógica y de Investigación

Firma del Experto Informante.